

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Helgi Vaher

**TEADMUSJUHTIMISE STRATEEGIADE RAKENDAMINE  
UUENEVA ÕPIKÄSITUSE ELLUVIIMISE PROTSESSIS  
MUNITSIPAALLASTEADEDADE NÄITEL**

Magistritöö

Õppekava HAPM10/18, peeriala Personalijuhtimine

Juhendaja: Merle Ojasoo, PhD

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud lõputöö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikide teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Helgi Vaher ..... 11.05.2020

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 183724HAPM

Üliõpilase e-posti aadress: [helgi.vaher@gmail.com](mailto:helgi.vaher@gmail.com)

Juhendaja dotsent Merle Ojasoo, PhD:

Töö vastab magistritööle esitatavatele nõuetele.

..... 25.05.2020

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Liina Randmann

Lubatud kaitsmisele

..... 02.06.2020

(allkiri, kuupäev)

Sõnade arv sissejuhatuses kokkuvõtte lõpuni: 10458.

# SISUKORD

<b>LÜHENDITE LOETELU</b>	4
<b>LÜHIKOKKUVÕTE</b>	5
<b>SISSEJUHATUS</b>	6
<b>1. TEOREETILISED LÄHTEALUSED</b>	10
<b>1.1. Organisatsiooni strateegiate käsitlused</b>	11
<b>1.2. Teadmusjuhtimise määratlus</b>	14
<b>1.2.1 Teadmusjuhtimise rakendamise ja hindamise alused</b>	17
<b>1.2.2 Vaiketeadmiste roll teadmusjuhtimises</b>	18
<b>1.2.3 Teadmusjuhtimise strateegiad</b>	20
<b>1.3. Õpikäsitus ja selle muutumine</b>	23
<b>2. UURIMUSE METOODIKA</b>	27
<b>2.1. Uurimismeetodite valik ja kirjeldus</b>	28
<b>2.2. Valimi moodustamise alused</b>	29
<b>2.3. Valimi kirjeldus</b>	30
<b>2.4. Uurimisprotseduuri ja andmetöötlusmeetodite kirjeldus</b>	31
<b>3. UURINGU TULEMUSED JA NENDE ANALÜÜS</b>	33
<b>3.1. Munitsipaallasteaedade arengukavade analüüs</b>	33
<b>3.1.1 Munitsipaallasteaedade strateegilised arenguvaldkonnad</b>	34
<b>3.1.2. Personali- ja teadmusjuhtimise strateegilised eesmärgid</b>	37
<b>3.1.3. Muutuva õpikäsituse ellurakendamist toetavad tegevused arengukavades</b>	40
<b>3.2. Teadmusjuhtimise rakendamine ja uueneva õpikäsituse elluviimise protsess lasteaedades õppealajuhatajate hinnangul</b>	41
<b>3.2.1. Teadmusjuhtimise roll organisatsioonis intervjueeritavate hinnangul</b>	42
<b>3.2.2. Uueneva õpikäsituse elluviimine organisatsioonis intervjueeritavate hinnangul</b>	44
<b>3.2.3 Tingimused või takistused uueneva õpikäsituse elluviimisel organisatsioonis intervjueeritavate hinnangul</b>	46
<b>3.2.4. Intervjueeritavate hinnang strateegilisele juhtimisele organisatsioonis</b>	48
<b>3.3. Arutelu ja järeldused</b>	49
<b>4. KOKKUVÕTE</b>	53
<b>SUMMARY</b>	56
<b>ALLIKAD</b>	60
<b>LISAD</b>	65

# LÜHENDITE LOETELU

1. EL - Euroopa Liit
2. EV - Eesti Vabariik
3. EÕS - Eesti elukestva õppe strateegia
4. HTM - Haridus- ja Teadusministeerium
5. ILO - *International Labour Organization* (Rahvusvaheline Tööorganisatsioon)
6. KELS - Koolieelse lasteasutuse seadus
7. KOV - kohalik omavalitsus
8. LA - lasteaed
9. MLA - munitsipaallasteaed
10. OECD - *Organization for Economic Co-operation and Development* (Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsioon)
11. RT - Riigi Teataja
12. TALIS - *The Teaching and Learning International Survey* (OECD rahvusvaheline õpetamise ja õppimise uuring)
13. TJ - teadmusjuhtimine
14. USA - *United States of America* (Ameerika Ühendriigid)
15. ÕJ - õppealajuhataja
16. ÜRO - Ühinenud Rahvaste Organisatsioon (*United Nations*)

# LÜHIKOKKUVÕTE

Töö pealkiri on: TEADMUSJUHTIMISE STRATEEGIATE RAKENDAMINE UUENEVA ÕPIKÄSITUSE ELLUVIIMISE PROTSESSIS MUNITSIPAALLASTEAEDEDE NÄITEL

Antud magistritöö eesmärgiks on uurida teadmusjuhtimise teoreetilistele käsitlustele toetudes valdkonna strateegiate rakendamist pidevalt uueneva õpikäsituse elluviimise protsesside tõhustamisel munitsipaallasteaedades.

Käesoleva uurimistöö käigus selgitatakse välja kas ja millised protsessid/põhjused toetavad/takistavad munitsipaallasteaedades uuenenud õpikäsituse rakendamist ning millist rolli omavad organisatsiooni tulemuslikkusega seotud teadmusjuhtimise strateegiad haridusuuenduste protsessis. Uuritakse millised strateegilised muutused on vajalikud uuenenud õpikäsituse paindlikumaks ja tulemuslikumaks rakendamiseks koolieelsetes lasteasutustes.

Uurimus otsib vastust küsimusele: kuidas mõjutab rakendatav teadmusjuhtimise strateegia uuenenud õpikäsituse elluviimist organisatsioonis.

Uurimisküsimusele vastuse leidmiseks kogutakse andmeid kombineeritud kvalitatiivseid uurimismeetodeid kasutades. Kõigepealt analüüsitakse ühe kohaliku omavalitsuse munitsipaallasteaedade arengukavasid personalijuhtimise strateegiate tuvastamise seisukohalt, seejärel viiakse samade lasteasutuste personali arendamise valdkonda kureerivate juhtkonna liikmete hulgas läbi teadmusjuhtimise strateegiat ja muutuva õpikäsituse elluviimist käsitlevad struktureeritud intervjuud. Uurimistulemusteni jõudmiseks kasutatakse empiirilise uurimuse käigus kogutud materjali sisuanalüüsi, toetutakse seejuures valdkonna teoreetilistele käsitlustele.

Uurimus selgitab välja, et teadmusjuhtimise strateegiaid munitsipaallasteaedade arengukavades süsteemselt ei rakendata. Teadmusjuhtimise strateegilised tegevused kajastuvad munitsipaallasteaedade arengukavades mitmete erinevate arenguvaldkondade strateegiates. Lasteasutuste arengukavades on uueneva õpikäsituse valdkondade areng kavandatud üksikute arenguvaldkondade kaupa. Arengukavade personalijuhtimise valdkonnas on rõhuasetus personali pädevusel ja kvalifikatsioonile vastavusel, vähem teadmiste jagamise valmisoleku kujundamisel õpikäsituse muutuste toimumise protsessis. Suurima takistusena uueneva õpikäsituse elluviimise protsessis tuuakse välja personali vanusest ja vastuseisust mõningasest muutustele tingitud pidevat tähelepanu nõudvad põhjused.

Uurimistöö tulemusena esitati kuus ettepanekut, mida võiks rakendada uuritud munitsipaallasteaedade strateegilises teadmusjuhtimises, et tõhusamalt toetada uueneva õpikäsituse elluviimist organisatsioonis olemasoleva teadmuse baasil.

Võtmesõnad: teadmusjuhtimine, teadmusjuhtimise strateegia, personali arendamine, uuenev õpikäsitus, alusharidus, munitsipaallasteaed

## SISSEJUHATUS

Hariduselu on viimasel kümnendil olnud pidevas muutuses. Ühiskonna kvalitatiivsed muutused toovad endaga kaasa protsessid, milles toimetulekuks on oluline rakendada uusi, harjumuspärasest erinevaid strateegiaid väga paljudes eluvaldkondades. Organisatsioonid peavad olema avatud uutele ideedele, mis põhinevad uuenduslikul õppimisel (Garvey, Williamson 2002). Globaalsete muutustena saab välja tuua laialdast digitaliseerimist, innovatsiooni kiiret levikut, kasvavat survet riikide eelarvetele, väljakutseid sotsiaalsele sidususele, demokraatlikele väärtustele jne. Need tegurid toovad kaasa muutused ka õpikeskkonnas, õppijates ja nende profiilis ning esitavad väljakutse, kuidas korraldada haridust ja kohaneda kiiresti uuenenud reaalsusega (TALIS 2018).

Kuna teadmised inimarengu ja õppimise kohta on kiiresti kasvanud, on kasvanud ka võimalus kujundada tõhusamaid hariduspraktikaid. Darling- Hammond *et al.* (2019) jõudsid oma uurimustes arusaamani, et haridusuuenduste elluviimise, teadmiste-baasi laiema rakendamise saavutamiseks on vajalik ulatuslik ja tõhus õpetajate toetamine, läbimõeldud õppekavade ettevalmistamine, hinnangute väljatöötamine ning õppijate vajadustest lähtuv mõistlik ressursipoliitika.

Eesti ühiskond on omaks võtmas uut paradigmalist lähenemist – liikumist teadmispõhise majandusühiskonna suunas, mis vajab faktiteadmiste asemel dünaamilisi teadmisi (Liiv, Kalle 2005). Töötajate teadmiste, oskuste ning motivatsiooni mõju organisatsiooni eesmärkide saavutamisele ja konkurentsivõimele on muutunud ajas üha olulisemaks. Haridusvaldkonna erineva tasandi organisatsioonide ees seisab ülesanne reageerida ühiskonnas toimuvatele muutustele sisuliste muutustega õpetamise protsessis, kuna traditsioonilisi õppemeetodeid kasutades ei ole suudetud sammu pidada kiiresti areneva majandusühiskonna poolt töötajatele esitatavate ootuste ja nõudmiste paindliku ning piisavalt kiire kujundamisega (Valk 2003).

Uutest lähenemisviisidest õpetamisele tulenevate metoodikate kasutamine toob õpetajate jaoks kaasa seniste praktikate muutmise ja täiendavate teadmiste/oskuste omandamise ning väljakujunenud harjumustest loobumise vajaduse. Heidmetsa (2020) hinnangul ei tähenda uuenduslik haridus pelgalt uudse metoodika või didaktilise lähenemise kasutuselevõttu – see on

muutunud hariduskultuur, mille selgrooks on kogu organisatsiooni otsimisele ja katsetamisele julgustav juhtimine.

„Eesti elukestva õppe strateegia 2014-2020“ (HTM 2014) koostamisel võeti käibele termin „õpikäsitus“, seades eesmärgiks selle muutumise. Õpikäsituse teooriaid, valdkonna kohta avaldatud uurimusi on 2017. aastal valminud põhjalikus analüütilises ülevaates käsitletud rida Eesti haridusvaldkonna juhtivaid teadlasi, kelle koostöö tulemused koondas ja toimetas Mati Heidmets (2017). Õppiva organisatsiooni kujundamise võimalusi Eesti üldhariduskoolide näitel on oma uurimuses käsitletud 2015. aastal Tartu Ülikooli magistrant Kaja Jakobson. Tallinna Ülikooli Haridusinnovatsiooni Keskuse kooliuuringutes on 2020. aastaks osalenud üle 2000 õpetaja ja ca 4000 õpilast sajast Eesti koolist (Heidmets 2020). Käesoleva uurimuse autoril ei ole õnnestunud leida uuringuid alushariduses toimuvate muudatuste kohta haridusuuenduste protsessis.

Haridussüsteemide oluline väljakutse on tagada, et õppijad omandaksid oskused ja pädevused, mida nad vajavad ühiskonnas edukaks toimetulekuks (OECD 2008). Kiirete ühiskonnas toimuvate muutuste tõttu on õpetajatel vaja oma isiksuseomadusi ja professionaalseid oskusi pidevalt ajakohastada. Suurenenud on vajadus inimeste järele, kes on kiire kohanemisvõimega, uuenduslikud ja loovad, paindlikud, valmis kiiresti õppima ja rakendama oma teadmisi esilekerkivates olukordades (Garvey, Williamson 2002).

Haridus- ja Teadusministeeriumi poolt on ellu kutsutud „Tööturu ja õppe tihedama seostamise programm 2019-2020“ (HTM 2019), mille eesmärgiks on muuhulgas aidata kaasa muutunud õpikäsituse rakendamisele, elukestva õppe võimaluste ja töömaailma vajaduste vastavusse viimisele ning võrdsete võimaluste loomisele elukestvaks õppeks. Eesti täiskasvanuhariduse programmi (HTM 2019) eesmärgiks on motiveerida täiskasvanuid õppima, luua kvaliteetsed ja paindlikud ning tööturu vajadusi arvestavad õppimisvõimalused. Lisaks eriala oskuste arendamisele rõhutatakse täiskasvanute digipädevuste, sotsiaalsete oskuste ja ettevõtlikkuse, õppimis- ja võõrkeele oskuste arendamist.

Tänapäeva maailmas sõltub edu võimalusest pääseda juurde üha suuremale hulgale teadmiskoostudele, et ettevõtte teadmiste mahtu kiiresti täiendada (Dess *et al.* 2016). Uuenduste

keerukust on suurendanud ühelt poolt teadmiste hulga kasv, teisalt nende kättesaadavus organisatsioonides. Väga olulise rolli omandab muutuste elluviimise tõhususes organisatsiooni strateegiate uuenduslikkus, mille kaudu luuakse loovate ideede ja käitumiste omaksvõtmise tegevuskava (Du Plessis 2007).

2006. aastal on Starns ja Odom uurinud teadmusjuhtimise põhimõtete rakendamist organisatsiooni tulemuslikkuse vaates. Eestis on Anni Paumes uurinud personali arendamist oma magistritöös “Strateegiline inimressursi arendamine infotehnoloogia ettevõtte näitel” (2016).

Ühiskonnas toimuvate muutuste ja tööturul eksisteeriva pedagoogilise tööjõu puuduse valguses omandab teadmusjuhtimise korraldus ka koolieelsetes lasteasutustes olulise rolli. Käesolevas magistritöös uuritakse teadmusjuhtimise korraldust munitsipaallasteaedades, analüüsides personalijuhtimise valdkonnas kasutatavaid teadmusjuhtimise strateegiaid ja nende rakendamist pidevalt muutuva õpikäsituse elluviimise protsessis.

Uurimistöö eesmärgiks on välja selgitada munitsipaallasteaedades kasutatavad teadmusjuhtimise strateegiad ja nende rakendamise tõhusus uueneva õpikäsituse elluviimisel ning teha vajadusel ettepanekuid teadmusjuhtimise strateegiate süsteemsemaks rakendamiseks lasteaedades.

Käesolevas magistritöös otsitakse vastust keskele uurimisküsimusele: kuidas mõjutab rakendatav teadmusjuhtimise strateegia uuenenud õpikäsituse elluviimist organisatsioonis.

Uurimuse käigus otsitakse vastuseid järgmistele alaküsimustele:

1. Kuidas mõistavad lasteasutuste personali arendust kureerivad töötajad uueneva õpikäsituse põhimõtteid?
2. Kuidas hindavad lasteasutuste juhtkondade liikmed muutuva õpikäsituse rakendumist asutuses?
3. Millised on juhtkondade liikmete hinnangul tingimused/takistused uueneva õpikäsituse rakendamiseks asutuses?



Magistritöö koosneb kolmest osast. Esimeses peatükis käsitletakse organisatsiooni juhtimisstrateegiaid, teadmusjuhtimise strateegilisi aluseid ning tähtsust inimressursi arendamise seisukohalt, sh vaiketeadmuse rolli teadmusjuhtimises. Antakse ülevaade õpikäsituse uuenemise kontseptuaalsetest alustest. Esimeses peatükis tuuakse välja ka mõned varasemad teadmusjuhtimist ja personali arendamist käsitlevad uuringud. Teadmusjuhtimise strateegiate rakendamist alushariduses ei ole autorile teadaolevalt varem uuritud.

Uurimuse teises, empiirilises osas, on kirjeldatud valimit ning valimi moodustamise põhimõtteid, uurimis- ja analüüsimeetodeid ning kirjeldatud uurimuse läbiviimise protsessi. Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks kasutati kombineeritud kvalitatiivseid uurimismeetodeid. Andmete kogumiseks teostati lasteaedade arengukavade analüüs ja viidi läbi struktureeritud intervjuud MLA-de personali arendamise protsesse juhtivate töötajatega. Uurimistoimingute käigus kogutud andmed võeti sisuanalüüsi aluseks.

Kolmandas osas on esitatud uuringu tulemused, mis on jaotatud alapeatükkideks võttes aluseks uurimisküsimused. Uurimuse lõpuosas esitab autor uuringu tulemustele toetudes oma seisukohad lasteaedades teadmusjuhtimise strateegiate rakendamise ja uueneva õpikäsituse elluviimise suhtes, luues seoseid uurimuses esitatud teoreetiliste käsitlustega ning esitab uurimismaterjali sisuanalüüsi käigus tehtud järeldused, ettepanekud ja soovitusel.

Uurimuse objektiks valiti ühe kohaliku omavalitsuse kümme munitsipaallasteaeda. Anonüümsuse tagamiseks ei nimetata uurimuses käsitletud omavalitsust ja lasteasutusi. Kogu uurimismaterjal on kodeeritud ja isikustamata. Uurimistoimingud leidsid aset 2020. aasta veebruari- ja märtsikuus.

Autor soovib avaldada tänu oma juhendajale, PhD Merle Ojasoole, panuse eest käesoleva uurimistöö valmimisele ning uurimuse käigus intervjuude andjaid panuse eest uurimismaterjali kogumisele.

## 1. TEOREETILISED LÄHTEALUSED

Ühiskondlikest arengutest tingitud pidevalt uuenevate, innovaatiliste, käsituste esile kerkimine vajab teadmiste teaduspõhist juhtimist, et toetada nii personali kui organisatsiooni arengu kvaliteeti ja tulemuslikkust. Kuna iga organisatsioon on erinev, peaks valitud strateegia olema organisatsiooni jaoks ainulaadne, pigem interaktiivne protsess, mis tugineb juhtkonna võimele pidevalt hinnata üldpilti ja kasutada protsessi rakendamiseks sobivaid tegevusi (Strans, Odom 2006).

Organisatsioon saavutab konkurentsieelise kui ta suudab koos toimima panna kolm elementi: sisemised ressursid, sisemised väärtused ja ümbritseva keskkonna (Alas 2005). 21. sajandisse astudes on tänapäevast juhtimismõtlemist põhjalikult muutnud kaks uut veendumust - organisatsiooniliste teadmiste tõhus juhtimine ja organisatsioonis olemasolevate teadmiste haldamine konkurentsiedu saavutamiseks (Sanchez 2003).

Kuna teadmised inimarengu ja õppimise kohta on kiiresti kasvanud, on kasvanud ka võimalus kujundada tõhusamaid hariduspraktikaid. Muutuste toimumise ja läbiviimise võimalusi kaasaegses haridusvaldkonnas on käsitlenud Darling-Hammond *et al.* (2019), rõhutades, et uueneva õpikäsituse rakendamisega seotud väljakutsete hulka kuuluvad muutuste tegemise vajadus õppekavade sisus ja teadmiste mahus, mida õpetajad peavad omandama olemasolevate õppekavade kohandamiseks õppijate vajadustele vastaval viisil. Õpikäsituse muutmiseks kavandatavad tegevused peaksid toetama praeguste suhtumiste muutumist pedagoogikas ning õppe käsitlemist senisest kõrgemal tasandil (Valk 2003).

Organisatsiooni teadmiste baas ei ole pelgalt formaalne ja kirjeldatav oma liikmete oskuste ja kvalifikatsiooni osas. See sisaldab ka informatsiooni, mida töötajad on talletanud oma töö tegemiseks (Garvey, Williamson 2002). Uusi teadmisi luuakse pidevalt selgesõnaliste ja vaiketeadmiste läbimõeldud interaktsiooni kaudu. Teadmuse kujundamine loob seoseid, mis hoiavad organisatsiooni koos, toetavad sellise töökeskkonna loomist, kus inimesed on valmis jagama oma ideesid, töötama meeskondades ning lõpuks looma väärtuslikku konkurentsivõimet (Dess *et al.* 2016).

Seni on Eesti organisatsioonid oma strateegiaid välja töötades personalitöö arendamise valdkonda suhteliselt vähe ja pealiskaudselt käsitlenud, mõnikord ei ole seda aga üldse vajalikuks pidanud (Lõhmus *et al.* 2002). Organisatsioon saab aga olla kvaliteetne ja edukas vaid siis, kui selles täidetakse hästi kõiki ülesandeid, mis on vajalikud eesmärkide saavutamiseks (Levald 2014).

Kiiresti arenevas keskkonnas võimaldavad just töötajatele pakutavad arenguvõimalused organisatsiooni jaoks kõige suuremat potentsiaali. See tähendab, et organisatsiooni strateegiate toel on oluline kujundada oma töötajate potentsiaal või strateegiline võimekus selliseks, et nad oleksid valmis kohanema, kiiresti reageerima ja uuendusi ellu viima. Muutuste protsessis toimetulek soosib avatust ja personali valmisolek kujuneb tänu sellele, kuidas inimesed on avatud erinevatele õppimisvõimalustele, mis on töökohal kergesti kättesaadavad.

## **1.1. Organisatsiooni strateegiate käsitlused**

Strateegiat käsitletakse kui laiapõhjalist kava organisatsioonile oluliste eesmärkide saavutamiseks. Erinevate arenguvaldkondade strateegiliste eesmärkide saavutamise protsess kätkeb endas tegevuskavade koostamist ning nende elluviimist. Organisatsiooni strateegia hõlmab ettevõtte kõiki olulisi funktsioone ja allüksusi ning peaks tagama, et organisatsioonis langetatavad otsused

oleksid omavahel kooskõlas (Leimann *et al.* 2003). Organisatsiooni strateegia elluviimine eeldab aktiivset juhtimist ja eestvedamist. Kui püütakse aina kõigele väliskeskkonnas toimuvale reageerida ning sellega seoses arendada korraga liiga palju uusi ja erinevaid tegutsemisuundi, on üldise strateegilise perspektiivi ja sellega seotud tuumikoskuste väljaarendamine raskendatud (Valk 2003).

Koolitus- ja arenguvaldkondades tulemuslikkuse saavutamise tavapäraseks eelduseks on, et need peaksid olema tihedalt seotud organisatsiooni strateegiaga. Väljaõpe ja arendustegevus peavad tunnistama nii vaike- kui ka selgesõnalisi teadmisi ning olema suunatud õppimisele, mõtleivate inimeste arendamisele, keskkonnatunnetusele, töötajate organisatsiooni tegevuses kaasa löömise, osalemise valmisoleku kujundamisele (Garvery, Alfred 2001). Mida produktiivsem on organisatsioon, seda strateegiliselt võimekamaks see muutub.

Organisatsiooni strateegiliste eesmärkide seisukohalt on arengukava raamdokumendiks, mis määrab konkurentsivõimet tagavad arengusuunad ja selles püstitatud eesmärkide täitmiseks vajalikud tegevuskavad vähemalt kolmeks aastaks. Organisatsiooni arengukava eesmärkide saavutamiseks koostatud tegevuskavasid käsitletakse strateegiatena. Personalitöö asend arengukavas sõltub sellest, milline on organisatsiooni väärtusahel, kuidas seda tööd organisatsioonis väärtustatakse (Lõhmus *et al.* 2002).

Dess *et al.* (2016) hinnangul on juhtimise peamiseks eesmärgiks omandada pädevus kujundada selline töökoht, kus töötatakse välja jätkusuutlikud vahendid, mis on tõhusad tulevikuküsimustega tegelemiseks, nagu oskus teadvustada olukorda, õppida õppima, refleksiooni korraldamine ja suurendamine, teadmiste põhimõtteline rakendamine teadmiste arendamisel. Uuendusprotsessi edukus sõltub suuresti teadmistest ning teadmiste ja inimkapitali haldamine peaks olema mis tahes tüüpi ettevõtte juhtimise oluline element. Gloet ja Terzinovski (2004) on seisukohal, et läbiviidud uuringud näitavad organisatsioonide ebakindlust oma lähenemisviisides teadmusjuhtimisele. Teadmusjuhtimise uuenduslikkust juhitakse kas infotehnoloogia või humanistliku raamistiku võimaluste piires, neid samal ajal kas vähe või üldse mitte kombineerides. Teadlaste hinnangul

peaksid ettevõtete juhid innovatsioonistrateegiate väljatöötamisel pöörama suuremat rõhku oma organisatsiooni personalijuhtimise tavadele teadmusjuhtimise korraldamisel.

Strateegilise juhtimise peamiste atribuutidena loetlevad Dess *et al.* (2016) organisatsiooni suunamist üldiste eesmärkide saavutamise suunas, sidusrühmade kaasamist otsustusprotsessidesse, lühi- ja pikaajaliste perspektiivide ühildamist ning kompromissi saavutamist välise efektsuse ja sisulise tõhususe vahel. Protsessi sisupool koosneb olemasoleva olukorra analüüsimisest, otsustest ja kavandatavatest meetmetest, mida organisatsioon võtab ette konkurentsieeliste loomiseks ja säilitamiseks. Senge *et al.* (2003) hinnangul vastutavad juhid liidrina organisatsiooni eesmärgi, visiooni ja põhiväärtuste peamiste ideede väljatöötamise eest, organisatsiooni liikmete suhtumise kujundamise ja ettevõtte peamise missiooni täitmise tagamise eest, tegutsedes õpetaja, muutuste disaineri ja eeskujuna, näidates üles pühendumust kokkulepitud väärtustele ja käitumisele, mida nad eeldavad ka töötajate poolt.

Iga organisatsiooni või käsitletava arenguvaldkonna strateegia peaks lisaks püstitatud eesmärkidele sisaldama ka selgepiirilist tegevuskava valdkonna tegevuse laiendamise, personali vajaduste ja kompetentside arendamise ning eesmärkide saavutamise viiside kohta (Leimann *et al.* 2003). Organisatsiooni strateegiate elluviimise protsessi kujundavad ning mõjutavad ettevõtte kultuur, juhtimine, tegevust suunavad või piiravad struktuurifunktsioonid, õppimist soodustavad ja hüvesid haldavad organisatsioonisüsteemid (Dess *et al.* 2016). Strateegia valikul tuleb lähtuda eelkõige selle sobivusest organisatsiooni tugevuste ja nõrkustega ning sellest, kuivõrd seatud eesmärgid on kavandatava strateegiaga saavutatavad (Valk 2003).

Koolieelse lasteasutuse juhtimisstrateegiat kirjeldavad Salumaa *et al.* (2007) kui terviklikku ettekujutust protsessist, mille kaudu tagatakse lasteasutuse personali ees seisvate eesmärkide saavutamise jätkusuutlikkus ning visiooni saavutamine missiooni ellu viies. Strateegiline planeerimine lasteasutuses väljendub lasteasutuse juhtkonna tegevustes ja otsustustes, mille alusel koostatakse asutuse arengukava koos tegevuskavaga. Koolieelsete lasteasutuste strateegilise juhtimise protsessi kirjeldades tuuakse (*Ibid*) poolt personali arendamise võtmetegevustena välja

töötajate arengu toetamise süsteemi väljatöötamine, metoodilise töö kavandamine ja teostamine, koolitusvajaduse hindamine ja kavandamine, koolituste korraldamine ja nende tulemuslikkuse hindamine.

Organisatsiooni arengustrateegiate elluviimises ning eesmärkide saavutamise protsessis on võtmeroll inimestel: töötajate teadmiste, oskuste ning motivatsiooni mõju organisatsiooni tulemuslikkusele on peaaegu et võimatu üle hinnata. Just personali arendamise strateegias planeeritavad tegevused peaksid süsteemselt ja intensiivselt mõjutama kogu organisatsiooni tulemuslikkust ja konkurentsivõimet.

## **1.2. Teadmusjuhtimise määratlus**

Termini teadmusjuhtimine võttis esimesena kasutusele Karl Wiig, USA teoreetik ja praktik, keda peetakse selle valdkonna asutajaks. Esimest korda kasutati terminit 1986. aastal organisatsiooni ILO Šveitsi konverentsil, mida sponsoreeris ÜRO (Liiv, Kalle 2005). Wiig (1994) mõtestas teadmusjuhtimist kui uut distsipliini, ärimudelit ja teaduspõhiste uuenduste loomise vahendit, mille eesmärgiks on nii faktiteadmiste kvantitatiivne suurendamine kui oskuste ja pädevuste kvalitatiivne arendamine. Süsteemse teadmusjuhtimise kaudu soovivad juhid panna inimesi ja kogu ettevõtet tegutsema arukamalt ning tõhusamalt, et saavutada organisatsiooni eesmäärke ja sidusrühmade rahulolu.

Enamik teadmusjuhtimist käsitlevat kirjandust keskendub sellele, mis teadmusjuhtimine on, kuid mitte sellele, kuidas seda läbi viia. Praktikas tuleb elujõulise teadmusjuhtimise võimekuse kujundamiseks integreerida see organisatsiooni juhtimisstruktuuri ja -strateegiasse (Starns, Odom 2006). Organisatsiooni teadmusjuhtimise protsess on sihipärane tegevuste süsteem, mis koosneb

kolmest üksteisest sõltuvast komponendist: inimestest, kes moodustavad organisatsiooni, tegevustest, mida inimesed teostavad, ja tehnoloogiatest, mis seda tegevust võimaldavad (Starns, Odom 2006, toetudes Checkland 1999; Checkland, Scholes 1990; Checkland, Holwell 1998).

Teadmusjuhtimine hõlmab uute tööpraktikate ning süsteemide kavandamist ja arendamist, mille kaudu töötajad loovad uusi ja ühiseid teadmisi ning kasutavad neid ühistegevuses ja uute organisatsiooniliste kontseptsioonide ühiseks väljatöötamiseks (Sanchez 2003). Teadmusjuhtimine on juhtimisfunktsioon, mis toob esile või lokaliseerib teadmisi, haldab organisatsiooni teadmiste voogu ja tagab olemasolevate teadmiste efektiivse ja tulemusliku kasutamise organisatsioonis pikaajaliselt. Teadmusjuhtimise ja innovatsiooni seoseid käsitleva uuringu tulemused näitavad, et teadmiste omandamine ja nende rakendamine on innovatsiooni jaoks olulisem kui teadmiste levitamine (Darroch, Mc Naughton 2002). Kavandatud ja struktureeritud lähenemisviisina teadmiste kui organisatsiooni vara loomise, kogumise, jagamise ja võimendamise juhtimisele käsitleb teadmusjuhtimist Du Plessis (2007). Tema hinnangul on teadmusjuhtimise eesmärgiks suurendada organisatsiooni võimekust, tegutsemise kiirust ning tõhusust kooskõlas kavandatud strateegiatega. Teadlane rõhutab, et teadmusjuhtimine toimub kolmel tasandil - individuaalsel, meeskonna ja organisatsiooni tasandil, ning hõlmab erinevaid (inimeste, protsessi, organisatsioonikultuuri, tehnoloogia) vaatenurki, millel kõigil on teadmiste haldamisel võrdne kaal.

Juhtumiuuringud teadmusjuhtimise protsesside elluviimise uurimiseks on näidanud, et on suur hulk organisatsioonisiseseid tendentse, mis muudavad teadmuspõhise uuenduse juhtimise keerukaks. Olulisel kohal on küll interaktiivsus, võrgustikud ja teadmiste integreerimine, kuid erinevate teadmusjuhtimise tööriistade valesti kasutamise korral suurendavad need usaldamatust, väärinformatsiooni levimist ja turvatunde puudumist. Van den Bosch, Wijk (2003), Merali (2003), Sanchez (2003) ja Polyhart (2006) on erinevalt teistest teadlastest välja toonud, et teadmiste sotsiaalne varjatus on kriitilise tähtsusega ettevõtete tõhusa toimimise jaoks ning teadmisi ei saa lihtsalt tehnoloogiliste vahendite abil selle sotsiaalsest keskkonnast eraldada. Seetõttu peaks käsitlema teadmusjuhtimist pigem kui uuendusprotsessi, mitte kui tööriista uuenduste rakendamiseks.

Organisatsioonilise õppimise uuringus rõhutab Kessels (2001), et iga organisatsioon peaks teadlikult kujundama oma arengukava selliselt, et planeeritavad tegevused toetaks igapäevase töökeskkonna õpikeskkonnaks muutumist. Teadmusjuhtimise põhimõtete kasutamist organisatsiooni tulemuslikkuse probleemide lahendamisel uurinud Starns ja Odom (2006) keskendusid oma töös seostele teadmusprotsesside, töötajate loovuse ning ettevõtte tulemuslikkuse vahel. Ühe olulise tulemusena tõid autorid välja, et teadmusjuhtimisel on positiivne mõju organisatsiooni tulemustele. Lisaks rõhutati, et jätkusuutliku toimimise tagamiseks peavad organisatsioonid astuma samme töötajate loovuse edendamiseks, rakendades optimaalset nii teadmusjuhtimist kui ka edendama teadmiste mahukat organisatsioonikultuuri.

Teadmusjuhtimise rakendamist mõjutavad inimeste personaalsed, deklaratiivsed, otsesed teadmised, protseduurilised ja vaiketeadmised ning konteksti mõistmise oskused. Seetõttu kogutakse teadmusjuhtimise protsessis tavaliselt erinevaid teadmisi, mis on olemas organisatsioonis, sest eesmärgiks on muuta üksikisikute või ettevõtete allüksuses loodud teadmised ja õpitu kõigile kättesaadavaks (Polyhart 2006). Teadmusjuhtimise tähelepanukeskmes on teadmised ja teadmus. Seega võimaldab teadmusjuhtimise strateegia organisatsioonis olemasolevatel vajalikel teadmistel jõuda õigel ajal neid teadmisi vajavate inimesteni (Treibold 2015).

Cavusgil *et al.* (2003) on arvamisel, et organisatsioonid, kus luuakse ja kasutatakse teadmisi kiiresti ja tõhusalt, on võimelised tegema uuendusi kiiremini ja edukamalt kui ettevõtted, kus seda ei tehta. Teadmiste jagamise kultuuri loomine, mis on mistahes teadmishaldusprogrammi oluline osa ja stimuleerib teadmiste voogu, on uuenduste rakendamise protsessis võtmetähtsusega (Du Plessis 2007).

Teadmusjuhtimise strateegiliseks eesmärgiks on kollektiivsete teadmiste tõhus ja tulemuslik ülesehitamine ja kasutamine organisatsiooni arendamine ja ühtse organisatsioonikultuuri kujundamise eesmärgil. Teadmusjuhtimise süsteemsus võimaldab organisatsioonis olemasolevate teadmiste baasil luua uusi ühiseid väärtusi ja uut, olemasolevatel teadmistel baseeruvat teadmust. Teadmusjuhtimise kaudu arendatakse organisatsioonis olemasoleva teadmuse kvaliteeti täiendades



seada süsteemselt uute teadmistega ja luues seeläbi väga olulist ressursi nii personali kui organisatsiooni arengu kvaliteedi tõstmiseks ja tulemuslikkuse saavutamiseks.

### 1.2.1 Teadmusjuhtimise rakendamise ja hindamise alused

Teadmusjuhtimise süsteemne rakendamine aitab vältida organisatsioonis niisuguseid ebasoovitavaid olukordi nagu tulemuslikkuse vähenemine teadmiste puudumise või nende kättesaamatuse tõttu, infoga ülekoormatus, mis raskendab vajaliku teabe leidmist, töötajate soovimatus oma teadmisi teistega jagada ning organisatsioonis tekkinud ja sellele kuuluvate teadmiste kadumine töötajate töölt lahkumise tõttu. Teadmusjuhtimise rakendamise protsessis luuakse standardprotseduurid korduvate probleemide lahendamiseks (Lõhmus *et al.* 2002).

Teadmusjuhtimise tava edukaks rakendamiseks ettevõttes tuleb Wiig'i (1995) hinnangul tegeleda organisatsioonis olulisuse järjekorras loetletud protsesside juhtimisega nagu: usaldusliku keskkonna loomine, laiaulatusliku teadmusjuhtimise elluviimise kava väljatöötamine koostöös personaliga, sihipäraselt teadmusjuhtimise fookuse hoidmine, teadmusjuhtimise rakendamisele keskenduva juhtgrupi loomine, teadmuse haldamise mõju ja kasu hindamise meetodite valimine ning kokku leppimine, stiimulite rakendamine, et motiveerida töötajaid koostööle teadmusjuhtimise protsessis, ja lõpuks tegevusvaldkonna baasteadmiste õpetamine kõigile, tegevuste valimine teadmusjuhtimise elluviimiseks, mis toetaksid kriitilisi edutegureid ning teadmusjuhtimist toetava keskkonna loomine.

Cavusgil *et al.* (2003) on rõhutanud, et tihedad koostöösuhted nii organisatsioonis kui tegevusvaldkonnas laiemalt võimaldavad ligipääsu erineva tasandi teadmistele ning võimaldavad neid rakendada erinevates kontekstides. Muutuste elluviimine organisatsioonis sõltub teadlaste hinnangul suurel määral teadmiste kättesaadavusest organisatsioonis, nende integreerimisest teadmiste ja teabehalduse kaudu. Empiiriliste uurimuste tulemused toetavad teadmusjuhtimise teoreetilisi lähtekohti, rõhutades seejuures ka juhtimisvõtete rolli teadmusjuhtimise elluviimisel.

Toetudes *The Economist Intelligence Unit*'i uuringule (1996) tõdevad Paton, McCalmann (2000), et edukuse tagamiseks peavad organisatsioonid ise looma lähenemisviisi, mis sobib nende kultuuri, orientatsiooni ja nõudmistega tulemuslikkuse osas. Teadmusjuhtimine organisatsioonis hõlmab eneses usaldust ja avatud dialoogi kui tingimust, mis toetab personali valmisolekut teadmuse jagamises osalemiseks ja kavandatavate tegevuste tulemuslikkust. Paton, McCalmanni hinnangul on suur osa juhtimisega seotud mõtlemisest suunatud kontrollile, rõhuasetusega töö kavandamisele, tulemuslikkuse hindamisele ja järelevalvetegevusele ning organisatsiooni ülesehitusele ja funktsioonide hierarhia eeliste vormistamisele. Oluline on aga välja töötada uued organisatsiooni struktuuri, tööprotsesside ja -suhete vormid, mis vastavad rohkem kavandatud tulemustele ning personali erinevatele väärtustele ja veendumustele.

### **1.2.2 Vaiketeadmiste roll teadmusjuhtimises**

Teadmiste kontseptsioon avaldub kahel erineval kujul: selgesõnalised teadmised on kodifitseeritud, dokumenteeritud, hõlpsasti reprodutseeritavad ja laialdaselt levitatavad, näiteks tehnilised joonised, tarkvara kood, patendid jms; vaiketeadmised on töötajate mälus, põhinevad nende kogemustega omandatud seostel ja taustal. Vaiketeadmisi jagatakse organisatsioonis ainult inimese vahetu osaluse kaudu (Dess *et al.* 2016). Teadmusjuhtimise suureks väljakutseks on leida võimalused tagamaks teadmiste integreerimine organisatsioonis olevatesse erinevatesse suhtevõrgustikesse. Tänapäevaste oskuste ja pädevuste kontseptsioonid väärtustavad pädevust kui indiviidi võimet oma teadmisi, oskusi ja muid omadusi töös rakendada. Järjest enam kerkib esile varjatud teadmiste osakaal, mida käsitletakse kui tähenduse, intuitsiooni, reeglite ning ootuste keerulist kombinatsiooni, mis on personaalsed, kontekstiga seotud, praktilises tegevuses õpitud ja selles ka rakendatavad. Vaiketeadmiste kasutamine on eelis, millega on võimalik tugevalt toetada organisatsiooni arengut. Sellised teadmised on kättesaadavad küsimuste, diskussioonide, käitumise jälgimise, kehalise vilumuse omamise kaudu (Liiv, Kalle 2005).

Filosoofia sõnaraamat (2002) toob vaiketeadmise definitsioonina välja M. Polany käsituse, mille kohaselt ilmneb vaiketeadmise vilumustes, oskustes ja meisterlikkuses (pädevuses). Seda ei saa

sõnastada ega omandada raamatut lugedes või kuulates. Vaiketeadmisi antakse edasi vahetult õpetajalt õpilasele. Uuenduste hindamine teadmiste edasiandmise vaatest muudab oluliselt arusaama teadmuse juhtimisest: väheneb teadmiste vastuvõtmise osa ja suureneb nende vahendamise ja rakendamise roll. Liebeskind (1995) jõuab oma uurimuses järeldusele, et avatud ja vaiketeadmiste strateegiline väärtus sõltub teadmiste sisust ning protsessist ja kontekstist, milles neid tuleb kasutada. Ettevõtte teadmiste loomise protsessid eeldavad Liebeskind'i hinnangul interaktsiooni nii vaike- kui ka avatud, otseste teadmiste vormide vahel. Avatud teadmised moodustavad ainult 5% kogu teadmiste baasist ja ligi 95% informatsioonist on vaiketeadmised (Liiv, Kalle, 2005).

Esimene roll, mida teadmusjuhtimine muutuste elluviimise protsessis kannab, on vaiketeadmiste jagamise ja kodeerimise võimaldamine. Cavusgil *et al.*(2003) hinnangul on vaiketeadmiste jagamisel kriitiline roll organisatsiooni arenguprotsessides. Eriti olulist rolli omab vaiketeadmiste jagamine valdkondades, milles on vähe selgesõnalisi teadmisi. Sellises olukorras võib just teadmusjuhtimine luua vaiketeadmiste juurdepääsu ning neid kodifitseerida. Du Plessis (2007) toob teadmisjuhtimise rakendamist raskendavana välja asjaolu, et vaiketeadmised ei ole organisatsioonides selges formaadis saadaval: puudub teadlikkus organisatsiooni käsutuses olevatest vaiketeadmiste mahust ning nende juurdepääsu võimalustest. Teadmusjuhtimine laiemas vaates eeldab võimalust muuta olemasolevad vaike- ja avatud teadmised selgesõnalisteks mudeliteks, mis võimaldavad olemasolevate teadmiste laiapõhjalist kasutuselevõttu organisatsioonis.

Van den Bosch, Wijk (2003) leiavad, et selgesõnalise vaiketeadmuse strateegiline väärtus sõltub kontekstist, milles seda tuleb kasutada. Organisatsiooni teadmuse loomine on protsess, mille käigus vaiketeadmised muundatakse otsesteks teadmisteks ja vastupidi. Teadmusjuhtimise tõhusaks rakendamiseks organisatsioonis peavad juhid mõistma mitte ainult ettevõttes olemasoleva teadmiste mahtu, vaid ka seda, kuidas juhtida teadmiste tegelikku ja potentsiaalset levimist kogu organisatsioonis. Polyhart'i (2006) hinnangul on suurimateks takistuseks muutuste elluviimise protsessis teadmuse varjatus seotuna ulatuslike organisatsioonisiseste võrgustike puudumise ja töötajate erineva sotsiaalse identiteediga. Ehkki juhid loovad sageli erinevates vormides dokumente, mida töötajad nende organisatsioonis järgima peaksid, on oluline silmas pidada

asjaolu, et vaid dokumentide kaudu suheldes ei ole võimalik juhtida muutusi organisatsioonis (Van den Bosch, Wijk 2003). Merali (2003) rõhutab, et organisatsioonis olemasoleva teadmuse võimendamisel on sisemise kvaliteedi kujundamise protsessis oluline keskenduda uute teadmiste/oskuste/võimete arendamisele ning olemasolevate võimaluste innovaatilisele kasutamisele. Teadmusjuhtimise protsessis omab äärmiselt olulist rolli koostöö võimaldamine ning töötajate võime moodustada organisatsioonis või väljaspool seda vaiketeadmisi jagavaid kogukondi, kus vahetatakse omavahel teadmust ühise eesmärgi saavutamise nimel (Du Plessis 2007).

Mida tihedamad on organisatsioonisisemed suhted, seda suurem on vaiketeadmiste edasiandmise ulatus. Ametlike suhetega paralleelselt eksisteerivad igas organisatsioonis ka mitteametlikud suhted, mille käigus luuakse partnerite vahel vastastikune usaldus ning luuakse tõhusad kanalid teadmuse jagamiseks. Teadmusjuhtimise vaates on äärmiselt oluline olemasolevate suhtlusvõrgustike omavaheline integreerimine personali arengu ja organisatsiooni tulemuslikkuse tõhustamiseks.

### **1.2.3 Teadmusjuhtimise strateegiad**

Teadmusjuhtimise strateegiliseks eesmärgiks on kollektiivsete teadmiste tõhus ning tulemuslik ülesehitamine ja kasutamine organisatsiooni arendamise ning ühtse organisatsioonikultuuri kujundamise eesmärgil (Liiv, Kalle 2005). Teadmusjuhtimise protsessis kasutatavad tehnoloogiaplattformid ja -vahendid võimaldavad teadmiste jagamist kogukondades, veebifoorumites, edendades mittetehniliste koostöövormide (nt kompetentsirühmade) kujundamist. Ilma tõhusa teabe ja teadmiste haldamiseta, mis toetaks erinevate tasandite teadmiste integreerimist, on organisatsioon teabe ebaefektiivse kasutamise ohus, mis pärsib organisatsiooni ette püstitatud eesmärkide saavutamist (Du Plessis 2007). Teadmisi on iseloomustatud kui ettevõtte strateegiliselt kõige olulisemat ressursi. Seetõttu võivad teadmised suuremat osa ettevõtte lisandväärtusest mõjutada. Dünaamilises keskkonnas on teadmiste loomise protsessid eriti olulised,

kuna uued teadmiste ressursid võimaldavad ettevõttel reageerida keskkonna poolt aja jooksul tekkivatele muutuvatele nõudmistele (Nonaka, Takeuchi 1995; Bosh, Wijk 2003).

Teadmusjuhtimise strateegia seisukohalt on oluline asetada juhtimisprotsessis rõhk organisatsiooni väärtushinnangute vastavusse viimisele äriprotsessidega. Olulist etappi kujutab endast süsteemne lähenemine personali arendamisele, mida illustreerivad parimate tavade kehtestamine, ametijuhendid, töö analüüs, kokkulepitud eesmärgid ja süsteemne hindamine. Teadmusjuhtimise olulisus suureneb kiiresti muutuvate olude tõttu. Järjest olulisemaks tõuseb õppiva organisatsiooni mõiste, kuna traditsiooniliste individuaalsete teadmiste omandamise vormid teenisid pigem üksikisiku kui organisatsiooni huve. Olemasoleva teadmuse jagamine on loomulik areng, kuna organisatsioonid arendavad välja uusi käitumisnorme ja struktuure. Õppimisest on kujunemas elukestev protsess (Paton, McCalmann 2000).

Senge *et al.* (2003) on välja töötanud viie distsipliini teooria, mille eesmärk on tugevdada organisatsiooni loomingulist võimekust. Oma teooria võtmenäitajatena toob ta välja töötajate isikliku meisterlikkuse, varasemad kogemused/vaimsed mudelid, ühise visiooni loomise, ühise õppimise meeskonnana ning süsteemse mõtlemise. Teadmuse juhtimise vaatest on oluline, kuidas kõik osad ühenduvad ja omavahel seonduvad, vaadates iga funktsiooni pigem suurema süsteemi osana kui eraldatud ülesannete kogumina. Nonaka ja Takeuchi (1995) teadmusjuhtimise mudel kirjeldab ühiste teadmiste loomise viit eeldust, milleks on hästi määratletud organisatsiooni strateegiline visioon, autonoomia nii üksikisiku kui meeskondade tegevustes, paindlikkus ja loominguline kaos muutuste protsessis, teadmuse koondamine ja loomine, ning keskkonna mitmekesisus.

Paton, McCalmann (2000) toob välja, et Nonaka ja Takeuchi jagavad Senge *et al.* pühendumust inimdünaamikale ning toetuvad organisatsioonilise õppimise teooriale ja meeskonna pingutuse ideedele, ühisele visioonile, tasakaalule individuaalse vabaduse ja organisatsiooni distsipliini vahel ning ühise eesmärgini jõudmise eelduste pidevale katsetamisele. Mõningatest erinevustest hoolimata annavad mõlemad mudelid juhiseid teooria ja praktika vahelise lõhe ületamiseks.

Gravini (1993) teadusjuhtimise strateegia mudel püüab eelpool toodud mudelite puudusi lahendada, seades eesmärgiks luua organisatsioon, mis on osav teadmuse loomisel, omandamisel ja ülekandmisel ning oma käitumise muutmisel, et kajastada uusi teadmisi ja teadmust. Mudeli alustaladeks on süsteemne probleemilahendus organisatsioonis, eksperimenteerimine, õppimine varasemast kogemusest, organisatsiooniväline teistelt õppimine, teadmiste edastamine ja jagamine. Oma varasemas uuringus (1993) soovib Gravin hoiakute ja mõistmise sügavuse kontrollimiseks läbi viia õppimise auditeid rakendades küsimustikke, küsitlusi ja intervjuusid, mille tulemusi saab vajaduse korral täiendada otseste vaatlustega käitumuslike muutuste hindamiseks ja tulemuslikkuse meetmete väljatöötamiseks. Esimeste oluliste sammudena toob ta välja õppimist soodustava keskkonna loomise, ideede vahetuse võimaluste avardamise nii organisatsiooni sees kui väljaspool seda ning erinevate õpifoorumite loomise vajaduse. Gravini mudeli erinevus Senge *et al.*, Nonaka ja Takeuchi mudelitest on see, et Gravin edendab välise fookuse väärtust võimaluste arendamisel, mis varasematel mudelitel puudusid (Paton, McCalmann 2000).

Pearn *et al.* (1995) viitavad sellele, et õppimine ei ole protsess, vaid olek. Uurijad leiavad, et õppiv organisatsioon on visioon sellest, mis võiks välja kujuneda teadmuse strateegilise juhtimise protsessis. Üksvärv (2010) rõhutab, et õppivad organisatsiooni iseloomustavad õppimise tulemusena loodud toimivad süsteemid, seosed ja reeglid, mis pakuvad selle liikmetele toetavat ettevõttekultuuri ja keskkonda, mis võimaldab indiviididel proovida, katsetada, õnnestuda, ebaõnnestuda, õppida ja veelkord proovida. Teadusjuhtimises on oluline juhi muutuv roll muutuste protsessis, mitmekesisus ja selle potentsiaalne väärtus loovuse avaldumisele ning organisatsiooni eesmärkide saavutamisele. Juhtidel peab olema tarkust tõdeda, et nende isiklikud veendumused on vaid osa organisatsiooni käsutuses olevate ideede varamust (Sanchez 2003).

Kaks olulist valdkonda, mida tuleb organisatsioonis olemasolevate teadmiste tõhususe jaoks vajalike tingimuste ulatuse täpsustamiseks silmas pidada, on organisatsiooni valmisolek minevikust õppimisele ja viisid, kuidas organisatsioonis hinnatakse töötajatele pakutavaid erinevaid arenguvõimalusi (Garvey, Williamson 2002). Selleks, et organisatsioon saaks oma siseseid õppimisvõimalusi tõhusalt ära kasutada, peavad selle liikmed tuvastama ja kõrvaldama tõkked, mis pärsivad produktiivset õppimist. Teadusjuhtimise tulemuslikkuse võtmeteguriks on,

kui kogu organisatsioonis, kõigil tasanditel ja kõigis suundades toimub inimeste, funktsioonide ja ideede integratsiooni suurenemine (Paton, McCalmann 2000).

Iga ettevõtte peaks rohkem tähelepanu pöörama tingimustele, mis motiveerivad inimesi tegema ettevõtte arengut toetavaid tegevusi. Senge *et al.* (2003) hinnangul toetub organisatsiooni tulemuslikkus lõppkokkuvõttes sellele, kuidas töötajad mõtlevad ja suhtlevad. Ainult oma mõtteviisi muutmisega on võimalik muuta sügavalt manustatud põhimõtteid ja tavasid. Muutes suhtlemist organisatsioonis saab luua ühiseid nägemusi, ühiseid arusaamu ja uusi võimalusi kooskõlastatud tegevuseks.

Kokkuvõttes võib öelda, et teadmusjuhtimise strateegiate rakendamine loob kultuuri, kus teadmiste väärtus ja nende rakendamise tavad on kindlaks tehtud ja osapoolte vahel jagatud. Teadmiste jagamise kultuur loob ka käitumismuutuse teadmiste loomise, jagamise ja võimendamise suunas (Du Plessis 2007).

### **1.3. Õpikäsitus ja selle muutumine**

Õpikäsitus on arusaam sellest, mis eesmärkidel ja millisel viisil õppimine toimub, millistes suhetes on õppeprotsessis osalejad, ning nende arusaamade rakendamine praktikas ja laiemas organisatsioonikultuuris. Õpikäsituse uuenemiseks on vaja initsiatiivikaid professionaale, kelle eestvedamisel on võimalik muuta koolielu korraldust, kaasajastada õppe sisu ja õpetajate ettevalmistust ning senisest otstarbekamalt kasutada nii koolisiseseid kui kooliväliseid õpikeskkondi (HTM 2019). Õpikäsituse uuenemist tingivad nii muutuvad olud ühiskonnas kui ka järjest suurenev vajadus mitmekesisema ja individuaalsema lähenemise järele õppeprotsessides. Selle väljakutsega tegelemise tõttu on Shonkoff (2018) uurinud kõige olulisemaid tegureid, mis mõjutavad õppimise ja käitumise individuaalset varieerumist, tõdedes, et olenemata kasvavatest

võimalustest kasutada laialdaselt teaduslikke teadmisi, rakendada värsket mõtlemist ning katsetada uusi ideid nii praktikas kui ka poliitikas on palju, on samas ka takistused edusammude jaoks endiselt tohutult suured. Cantor *et al.* (2019) rõhutavad, et kui õpetamisel võetakse arvesse positiivsete arengu- ja õpitulemuste peamisi tõukejõude, sealhulgas kohandatud suhtelisi tugiteenuseid, stressi maandamist, integreeritud harjumuste, oskuste ja mõttemaailma tahtlikku süsteemset arendamist, järjekindlat meisterlikkusele orienteeritud pedagoogikat ning kultuuriliselt tundlikku juhendamist ja õppekavade kujundamist, õppijate individuaalseid vajadusi, on võimalik õppeprotsessi tulemuslikkust, edukust suurendada ning õppijate potentsiaali optimeerida.

Õpikäsitusest ja selle muutumisest on kujunenud Eesti haridusdebatil üks võtmeteemasid. Et panna Eesti „õpikäsitus” laiemasse rahvusvahelisse konteksti tellis Haridus- ja teadusministeerium analüütilise ülevaate õpikäsitust ja selle muutumist käsitlevatest teadustekstidest (HTM, TLÜ, TÜ, 2017). Õpikäsitust sõnastab „Eesti elukestva õppe strateegia 2014-2020“ (HTM, 2014) kui arusaama õppimise olemusest, eesmärkidest, meetoditest ja erinevate osapoolte rollist õppeprotsessis, seades eesmärgiks õpikäsituse muutmise, sõnastades selle eesmärgina iga õppija individuaalset ja sotsiaalset arengut toetava, õpioskusi, loovust ja ettevõtlikkust arendava õpikäsituse rakendamist kõigil haridustasemetel ja liikides. Muutusi õpikäsituses kirjeldatakse dokumendis järgmiste võtmesõnadega: õppijakesksus, aine- ja eluvaldkondade lõimimine, meeskonnatöö, loov ja kriitiline mõtlemine, eneseväljendusoskus, ettevõtlikkus, võtmepädevused, faktiteadmiste asemel oskus probleeme lahendada.

Muutuva õpikäsituse ühe olulisema aspektina tuuakse välja liikumine individuaalse õppimise-õpetamise mudelilt koostöise õppimise-õpetamise mudeli suunas. 21. sajandi õppekeskkonna üks olulisemaid eesmärke on õpilaste aktiivne suhe õppimisse ja interaktsiooni kaaslaste, täiskasvanute ja keskkonnaga (Heidmets *et al.* 2017). 21. sajandi kooli kohta näidete põhise pilti pakkuva OECD raporti Schleicher (2015) kohaselt on muutuv lähenemine õppimisele organiseeritud nelja peamise aspekti ümber, milleks on õpetajate ümbergrupeerimine (koostöine planeerimine, koostöine õpetamine, professionaalne areng, ühiskondlik nähtavus), õppijate ümbergrupeerimine (rühmaõpe, erinevate vanuseastmete, tasemete jms õppurite koostöö), pedagoogilise repertuaari laiendamine (projektõpe, uurimuslik õpe, autentses keskkonnas õppimine), õppimise ümberajastamine (paindlik aja- ja ruumikasutus), mis omakorda kõik eeldavad õpikäsituse muutumist koostöisemaks



(Heidmets *et al.* 2017, viidates Scheider 2015). Kui traditsiooniline õpikäsituse puhul on teadmised objektiivsed, esile kerkivad faktiteadmised, siis konstruktivistliku õpikäsituse puhul käsitletakse teadmisi kui isiku subjektiivset omandatust arusaamist ja õpitu mõistmist, seoste loomise oskust.

Nõudlus muuta õpikäsitust – nii õppimise protsessi kui ka sisu osas – tuleneb muuhulgas üleilmsetest haridusmuutusest. On laialt levinud arusaam, et seoses tehnoloogiliste muutuste, globaliseerumise ja muude nn megatrendidega ei saa õppimine ja õpetamine enam vanamoodi jätkuda. Õpikäsituse muutumine tingib haridusasutuse kohanemisvajaduse teisenenud ühiskonna ja töömaailma ootustega ning tehnoloogiliste arengutega, tuues kaasa traditsioonilise ainekeskse õpimudeli kõrvale vajaduse üles ehitada süsteem, mille väljundiks on bukett enesekohaseid ja sotsiaalseid võimekusi (Heidmets *et al.* 2017).

Uuenevad õppimise ja õpetamise teooriad rõhutavad õppijate vajadust luua oma arusaamad ning on seadnud kahtluse alla traditsioonilise, õpetajatele suunatud „õpetamise kui rääkimise” lähenemisviisi (Freeman *et al.* 2014). Oma uurimuses (2014) kirjeldavad Fullan & Langworthy õpetamise ja õppimise võimsaid mudeleid, mille rakendamist kiirendavad üha enam levinud digitaalsed tööriistad ja ressursid. Schleicher (2015) toob välja valdkonnad, mille muutumine võimaldab õpikäsituse kaasajastamist, milleks on muutused õppeprotsessi osapoolte rollis, positsioonis ja õppeprotsessiga kaasnevates sotsiaalsetes suhetes ning liikumine konstruktivistlikuma teadmusloome suunas.

Koolikeskkonna kujundamist õppijate arengu toetamiseks uurisid Darling-Hammond ja Cook-Harvey (2018) rõhutades positiivse keskkonna olulisust laste igakülgse arengu protsessis. Uurijad kirjeldasid arengu- ja haridusteaduste peamisi järeldusi, koolitingimusi ja -praktikaid, ning poliitilisi strateegiaid, mis võiksid koolikeskkonna kujundamise võimalusi, tingimusi ja tavasid laiemalt toetada. Osher *et al.* (2016) uurisid kaasaegseid lähenemisviise sotsiaal-emotsionaalse õppimise protsessile, tuues välja eneseteadlikkuse, enesejuhtimise, ühiskonnateadlikkuse, suhtlemisoskuse, vastutustunde ja otsustusvõime arendamise kasvava rolli ühiskonnas ja hariduses toimuvate arengute protsessis.

Tänases haridustegelikkuses on tulemuslikud sellised õppemeetodid, mis võimaldavad õppijaid aktiveerida, täita neil erinevaid rolle, arvestada teiste õppijatega, planeerida ja koostöös saavutada õpitulemusi, reflekteerida õppeprotsessi, saadud teadmisi, kogetud vigu; otsida ja leida iseseisvalt lahendusi ning selgitada oma õppeprotsessi kaaslastele. Väga olulisele kohale asetuvad ühiskonna muutuste vaates informatsiooni käsitlemise oskused selle loomise, otsimise, edastamise protsessides ning vastutustunne informatsiooni tõlgendamise osas, vastutuse võtmine oma tegude ja nende tagajärgede eest, vaimse ja füüsilise tervise eest on oskused, mida eeldab kaasaegne tööturg ning toimetulek kiiresti muutuvate protsessidega ühiskonnas ja valmisolek elukestva õppe protsessis osalemiseks.

## 2. UURIMUSE METOODIKA

Käesoleva magistritöö sissejuhatuses kirjeldatud haridusvaldkonda mõjutavad protsessid toovad välja põhjused, miks on oluline kaaluda muutuste tegemist organisatsioonide juhtimisprotsessides, mis käsitlevad personali arendamist. Magistritöö eesmärk püstitus vajadusest uurida inimressursi arendamise praktikat teadmusjuhtimise strateegiate rakendamisel haridusvaldkonnas ning hinnata selle tegevuse rolli uueneva õpikäsituse elluviimise tagamiseks koolieelsetes lasteasutustes näitel.

Uurimismeetodite valikut mõjutas uurija huvi teadmusjuhtimise sisulise rakendamise korralduse vastu alushariduse valdkonnas. Uurides antud valdkonna praktikaid on tulemustele toetudes võimalik vajadusel viia organisatsioonide juhtimisprotsessidesse sisse täpsustusi või muudatusi, mille kaudu juba olemasolevat teadmust paremal viisil rakendada strateegiliste eesmärkide saavutamiseks.

Kuna uurimuse käigus sooviti välja selgitada, millist rolli omavad organisatsiooni tulemuslikkusega seotud teadmusjuhtimise strateegiad haridusuuenduste protsessis, millised protsessid/põhjused toetavad/takistavad MLA-des uuenenud õpikäsituse rakendamist ning millised muutused personali arendamise valdkonnas on vajalikud uuenenud õpikäsituse paindlikumaks ja tulemuslikumaks ellu rakendamiseks koolieelses lasteasutuses, kasutati empiirilises osas kombineeritud kvalitatiivset uurimisviisi.

## **2.1. Uurimismeetodite valik ja kirjeldus**

Uurimismeetodid viitavad süsteemsele, fokuseeritud ja korrapärasele andmekogumisele eesmärgiga saada informatsiooni (Ghauri, Grønhaug 2004). Käesoleva uurimuse puhul otsustati autori poolt kasutada kombineeritud kvalitatiivset uurimisviisi. Uurimuse kavandamise protsessis püstitatud küsimustele vastuste leidmiseks rakendati käesolevas töös andmekogumismeetoditena dokumendianalüüsi ning struktureeritud intervjuusid. Kuna kvalitatiivsete uurimismeetodite puhul on rõhuasetus vastaja vaatenurgast arusaamisel, kogutud uurimismaterjali interpreteerimisel uurimuse läbiviija poolt, on võimalik nii struktureeritud intervjuusid kui ka dokumendianalüüsi kasutades kogutud informatsioonile ja loodud seostele toetudes luua arusaam, mis võimaldab oluliselt objektiivsemat uurimistulemust. Tulemuste tõlgendamisel kasutati kogutud materjali sisuanalüüsi üldistades teadmusjuhtimise strateegiate rakendamise ja muutuva õpikäsituse ellu rakendamise omavahelisi seoseid munitsipaallasteaedades.

Kuna lasteaedade tegevuse planeerimise strateegiliseks alusdokumendiks on arengukava ja selles sisalduv tegevuskava, peeti uurija poolt eesmärgi saavutamise protsessis oluliseks lasteasutuste arengukavade ja nende tegevuskavade analüüsimist. Arengukavade analüüs võimaldas kaardistada uurimuse fookuses olevate lasteasutuste personali arendamise, sh teadmusjuhtimise, strateegiad ning tegevuskavad strateegiate rakendamiseks.

Uurimisküsimustele vastuste leidmiseks ja üldistamist võimaldava uurimuse jaoks täiendava uurimismaterjali kogumiseks otsustati lisaks arengukavade analüüsile viia läbi struktureeritud intervjuud sama kohaliku omavalitsuse lasteaedade personali arendamise valdkonda kureerivate töötajatega. Toetudes valdkonna teoreetilisele käsitlusele, uurimisküsimustele ning MLA-de arengukavade analüüsis kogutud andemetele, koostati teadmusjuhtimist ja muutuvat õpikäsitust käsitleva struktureeritud intervjuu küsimused valimis olevate lasteasutuste personali arendamisega

tegelevatele töötajatele (Lisa 1). Struktureeritud intervjuu kasutamine tulenev vajadusest koguda täiendavat uurimismaterjali lisaks dokumendianalüüsi käigus kogutud andmetele ning asjaolu, et intervjuud viidi läbi kirja teel.

Uurimuses osalejate anonüümsuse tagamist peeti oluliseks uurimistöö väärtuse hoidmise eesmärgil seoses asjaoluga, et täpsustavatele küsimustele toetudes võiks uurimuse fookuses olevad asutused olla identifitseeritavad.

Arengukavade analüüsi ja õppealajuhatajatega läbiviidud intervjuude alusel koostatud kokkuvõtete sisuanalüüsi tulemusena vormistati uurimisküsimustest lähtudes uurimistulemused ning ettepanekud parenduste tegemiseks uuritavas valdkonnas.

## **2.2. Valimi moodustamise alused**

Valimi moodustamise aluseks võeti uurimuse fookuses oleva haridusvaldkonna esimene aste - koolieelsed lasteasutused. Uurimuse mahu piiritlemiseks võeti uurimistoimingute keskmesse ühe kohaliku omavalitsuse munitsipaallasteaiad. Lähtudes mugavusvalimist kaasati uurimusse ühe Harjumaa suurema kohaliku omavalitsuse munitsipaallasteaiad, kuna magistr töö autor omab töökogemust koolieelses lasteasutuses. Ühele omavalitsusele keskenduti seetõttu, et Eesti 2017. aasta haldusreformi tulemusena moodustatud uute, suuremate omavalitsuste sees toimub erinevate valdkondade ja tööprotsesside ühtlustamine, mis puudutab allasutustena ka lasteaedasiid ning antud uurimuse tulemusena on võimalik esmalt keskenduda omavalitsuse MLA-de personali arendamise sisulistele protsessidele, kaardistatakse hetkeolukord ning toetudes uurimistulemustele teha ettepanekuid võimalike muudatuste sisseviimiseks teadmusjuhtimise praktikate tõhusamaks rakendamiseks organisatsioonides.

Uurimismaterjali kogumiseks kasutati valitud KOV kümne MLA arengukava ja personali arendamise valdkonna eest vastutavate töötajate kõiksevalimit (seitse õppealajuhatajat, üks direktor). Personali arendamise valdkonna töötajate kõiksevalimit kasutati eesmärgiga saada uurimisvaldkonna analüüsimiseks ja järelduste tegemiseks võimalikult laiapõhjalist informatsiooni. Uurimusse ei kaasatud nende kahe kooli õppealajuhatajaid, kus ühendatud õppealajuhatajate rolliks oli õppekorraldus haridusasutuse kooliosas.

### **2.3. Valimi kirjeldus**

Mugavusvalimi põhimõttel valiti uurimisobjektiks kümme munitsipaallasteaeda Harjumaal. Harju Maakonnas moodustus peale 2017. aasta haldusreformi 16 kohalikku omavalitsust. Uurimuse läbiviimise ajal tegutses uurimuse fookuses olevas omavalitsuses kümme munitsipaallasteasutust, kus 2019/2020. õppeaastal (Haridussilm 2020) töötas kokku 143 lasteaiaõpetajat. Kümnest lasteasutusest kolm tegutsevad lasteaed-põhikooli koosseisus, seitse iseseisva asutusena.

Empiirilise uurimuse teise osa valimisse kuulusid analüüsi aluseks oleva kohaliku omavalitsuse MLA-des töötavad seitse õppealajuhatajat, ühe lasteasutuse puhul intervjueriti direktorit (õppealajuhataja ametikoht asutuses puudus). Kokku viidi läbi kaheksa struktureeritud intervjuud. Uurimuses osalevad lasteaedade õppealajuhatajad ja üks direktor töötasid lasteasutustes, mille suurused varieerusid enam kui neljakordselt, alustades väikseimas kahest laste rühmast lõpetades suurimas 17 rühmaga. Lasteaia rühmade arvust tulenevalt näeb seadusandlus ette personali miinimumkoosseisu, sealhulgas ka õppealajuhataja ametikohtade arvu. Seitsme ja enama rühmaga lasteasutuses luuakse üks õppealajuhataja ametikoht (HTM 2015). Uurimuse fookuses olevas KOV-is on üks õppealajuhataja ametikoht loodud ka kõigis vähemalt 6-rühmalistes lasteaedades. Kuna uurimuses analüüsiti teadmusjuhtimise strateegiate rakendamise üldist olukorda uueneva õpikäsituse elluviimisel lasteasutustes, ei seotud analüüsi käigus omavahel lasteasutuse arengukava ja selle õppealajuhatajat.

Uurimuses osalenud õppealajuhatajate (edaspidi ÕJ) haridus oli valdavalt haridusteaduste magister (kuus ÕJ seitsmest), üks ÕJ omab pedagoogilist rakenduslikku kõrgharidust. Intervjueeritute seas lühim ÕJ staaž oli kaks aastat, pikim ÕJ tööstaaži õppealajuhatajana oli 15 aastat. Keskmiseks tööstaažiks õppealajuhatajana/direktorina oli intervjueeritutel seitse aastat.

## **2.4. Uurimisprotseduuri ja andmetöötlusmeetodite kirjeldus**

Arengukavade täistekstiliste dokumentide avaldamine asutuse kodulehel on haridusasutustele kohustuslik. Uurimisobjektiks valitud omavalitsuse kümne asutuse arengukavad laeti autori poolt alla 2020. aasta jaanuarikuus lasteaedade kodulehtedelt ning salvestati analüüsi käigus Google Drive keskkonnas. Kuna teadmusjuhtimine on üks oluline osa personali arendamise strateegiast, keskenduti MLA-de arengukavade analüüsis personalijuhtimise valdkonnale, mis on üks viiest arenguvaldkonnast koolieelsete lasteasutuste arengukavades.

2020. aasta veebruarikuus viidi läbi uurimuse fookuses oleva kohaliku omavalitsuse MLA-de arengukavade analüüs, mille käigus selgitati välja asutuste teadmusjuhtimise strateegiad ning analüüsiti uurimistulemusi lasteaedades teadmusjuhtimise strateegiate rakendamise vaates.

Dokumendianalüüsi käigus kogutud andmed sisestati MS Excel tabelitesse ning kogutud andmete alusel koostati autori poolt uurimistulemusi koondavad tabelid (Lisa 3) ja joonised (Joonis 1, Joonis 2, Joonis 3), mida on kasutatud uurimistulemusi ja järeldusi käsitlevas uurimistöös osas. Valitud meetod võimaldas kaardistada lasteasutuste teadmusjuhtimise strateegiad ning kasutada dokumendianalüüsi tulemusi kvalitatiivse uurimuse järgmises osas kavandatud intervjuude küsimustiku koostamisel ning analüüsida kogutud andmete omavahelisi seoseid uurimisküsimustele vastuste otsimise seisukohalt.

Valimisse kuulunud MLA-de arengukavade analüüsi protsessis kogutud materjalidele toetudes koostati struktureeritud intervjuu küsimustik uurimuse fookuses olevate lasteaedade personali arendamise valdkonnaga tegelevate töötajatele. Seitsmes lasteasutuses olid nendeks õppealajuhatajad, ühes direktor. Intervjuu koosnes neljast osast, mis käsitlesid teadmusjuhtimise ja muutuva õpikäsituse olemust ning korraldust lasteaias, õppejuhti hinnanguid enda rollile juhtimisprotsessides ning hinnangut takistuste olemasolule arendusprotsessides (Lisa 1).

Intervjuud MLA-de seitsme õppealajuhataja ja ühe direktoriga viidi läbi intervjuueeritavatega varem kokkulepitud ajavahemikus 2020. aasta märtsikuus.

Valimisse kuulunud lasteaedade juhtkondade liikmetega lepiti intervjuude toimumine kokku KOV õppealajuhatajate ümarlauas. Intervjuud seitsme valimis oleva lasteaia õppealajuhatajaga ning ühe lasteaia direktoriga viidi läbi 16.-20. märtsini 2020. Intervjuu küsimused edastati kaheksale intervjuueeritavatele e-kirjaga 16.03.2020 ning vormistati dokumentideks 20.03.2020 peale uurija poolt tehtud täpsustavaid telefonivestlusi. Intervjuude käigus saadud vastused salvestati Google Drive keskkonnas, jagati uurija poolt kodeeritult vastajate ja teemade kaupa MS Word keskkonnas koostatud tabelisse (Lisa 2), võeti uurimisprotsessis kvalitatiivse sisuanalüüsi aluseks ning kasutati uurimuse kvalitatiivse sisuanalüüsi läbiviimisel.



### **3. UURINGU TULEMUSED JA NENDE ANALÜÜS**

Käesolevas osas esitatakse uuringu tulemused, mis jaotati alapeatükkideks võttes aluseks uurimisprotseduurid ja -küsimused. Uurimuse lõpuosas esitatakse autori hinnang teadmusjuhtimise strateegiate rakendamisele lasteaedades uueneva õpikäsituse elluviimise protsessis, tuuakse välja tulemuste seotus valdkonna teoreetiliste käsitlustega ning esitatakse uurimismaterjali sisuanalüüsile toetudes tehtud järeldused, ettepanekud ja soovitused.

#### **3.1. Munitsipaallasteaedade arengukavade analüüs**

Hästi juhitud organisatsioonis ei ole töötajate arendamine juhuslik protsess, see lähtub asutuse eesmärkidest ning on põhjalikult läbimõeldud ja kirjeldatud arengukava strateegiatest. Käesoleva uurimuse käigus analüüsiti ühe kohaliku omavalitsuse kümne lasteaia arengukavasid, mis on avalikud dokumendid ja avaldatud lasteasutuste kodulehtedel. Uurimusse kaasatud MLA-de arengukavade analüüsimise käigus selgus, et kahe lasteaia arengukavade kehtivusperiood oli möödunud (arengukavad perioodideks vastavalt 2015-2019 ja 2016-2018), aga uut arengukava veel kinnitatud ei olnud. Seitsmes analüüsitud arengukavas käsitletud arenguperioodid olid suures enamuses lõppemas (kaks arengukava lõppevad aastaga 2020, kolm aastal 2021, üks aastal 2022, üks aastal 2023). Üks arengukava oli koostatud arenguperioodiga 2020-2025. Seetõttu oli suur

tõenäosus, et läbiviidud uurimuse tulemusena esitatavad ettepanekud võimalike muudatuste tegemiseks organisatsioonisisese teadmuse rakendamisel võimaldavad anda arvestatavaid sisendeid ühe kohaliku omavalitsuse MLA-de järgmiste arengukavade strateegiate kavandamise ning elluviimise protsessi.

Lasteasutuse arengukavasid uuriti eesmärgiga kaardistada organisatsioonide teadmusjuhtimise strateegiad. Arengukavasid analüüsid keskenduti laiemalt organisatsioonide personali arendamise valdkonna - (Lisa 3, Tabel 2), kitsamalt teadmusjuhtimise strateegilistele eesmärkidele, ning strateegiate rakendamise tegevuskavadele. Samuti uuriti uueneva õpikäsituse kajastamist organisatsioonide arengukavades ning teadmusjuhtimise strateegiate ja õpikäsituse elluviimise omavahelisi seoseid. Arengukavasid analüüsid uuriti, kas dokumendis kavandatud erinevate arenguvaldkondade strateegiad ja tegevused on omavahel kooskõlas.

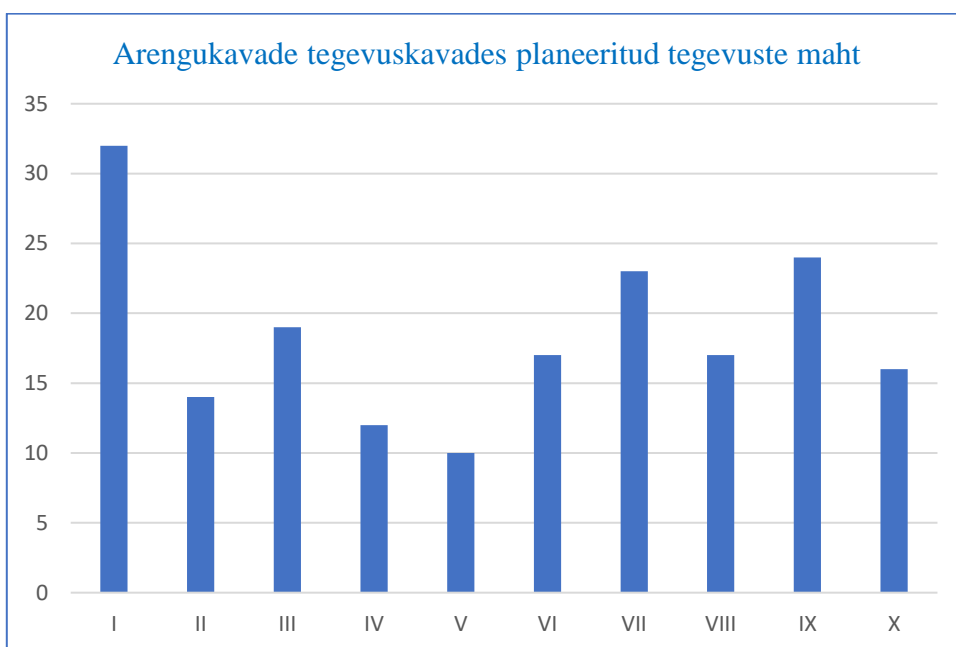
Organisatsiooni strateegiliste tegevuste alusena iseloomustasid kõik uuritud arengukavad konkreetset asutust ning selle arengusuundi: visioone ja missioone, viie peamise arenguvaldkonna eesmärgid ja nende elluviimiseks koostatud arengukavasid. Analüüsitud arengukavad võimaldasid, olenemata nende vormistuslikest erinevustest sarnastel alustel kaardistada organisatsioonidele olulisi strateegilisi eesmärgid ning saada ülevaate arenguperioodiks koostatud tegevuskavadest.

### **3.1.1 Munitsipaallasteaedade strateegilised arenguvaldkonnad**

Kuna MLA-de näol on tegemist EV Haridus- ja Teadusministeeriumi haldusalas olevate avalikku teenust pakkuvate asutustega, on KELS sätestanud nõuded lasteasutuste arengukavadele, mis näevad ette kohustuse lasteasutuse arenduse põhisuundade ja –valdkondade määratlemiseks, vähemalt kolme aasta tegevuskava koostamiseks ning arengukava uuendamise korra kirjeldamiseks (KELS, §9<sup>1</sup>, 2018).

Kõik kümme analüüsitud arengukava olid koostatud eelnevate arenguperioodide analüüsi alusel, mis kajastusid arengukavade sissejuhatavates osades arenguvõimalustena. Analüüsitud

arengukavade strateegilisteks arengu valdkondadeks olid valdavalt eestvedamine ja juhtimine, personalijuhtimine, koostöö huvigruppidega, ressursside juhtimine ning õppe- ja kasvatustegevused. Arengukavade tegevuskavade analüüsi tulemusena selgusid lahknevused erinevate valdkondade strateegiliste eesmärkide ja tegevuskavades kajastatud tegevuste vahel. Ka ei olnud mitmete kavandatud tegevuste läbiviimiseks sageli planeeritud ressursse. Kogutud andmetele toetudes võib järeldada, et sarnaste eesmärkide saavutamiseks planeeritakse uurimuse fookuses olnud lasteaedades väga erinevaid tegevusi. Kokku oli erinevate asutuste poolt planeeritud arengukavades püstitatud strateegiliste eesmärkide elluviimiseks üle 40 erineva tegevuse (Joonis 1), kuid üle poole nendest olid kavandatud vaid üksikute LA-de arengukavades.



Joonis 1. Arengukavade tegevuskavades planeeritud personalijuhtimise valdkonda mõjutavate tegevuste mahu võrdlus asutuste lõikes (asutuste arv n=10)

Kõige tagasihoidlikumad olid arengukavade tegevuskavade mahu osas organisatsioonid, kus koolieelsed lasteasutused kuulusid ühendasutuse koosseisu. Suhteliselt palju tegevusi eesmärkide elluviimiseks planeerisid keskmise suurusega (kuue-rühmalised, n=5) lasteaiad, mille keskmiseks planeeritud tegevuste arvuks arengukava tegevuskavas oli 20.

Personalijuhtimise valdkonna strateegiates läbivalt planeeritud tegevuseks (Joonis 2) oli koolituskavade koostamine, täiendamine või rakendamine. Uurimuses analüüsitud arengukavades oli ühel lasteasutusel juhtimistasandil ning üheksal personalijuhtimise tasandil planeeritud tegevusena ka tunnustus- ja motivatsiooni korra väljatöötamine või arendamine.

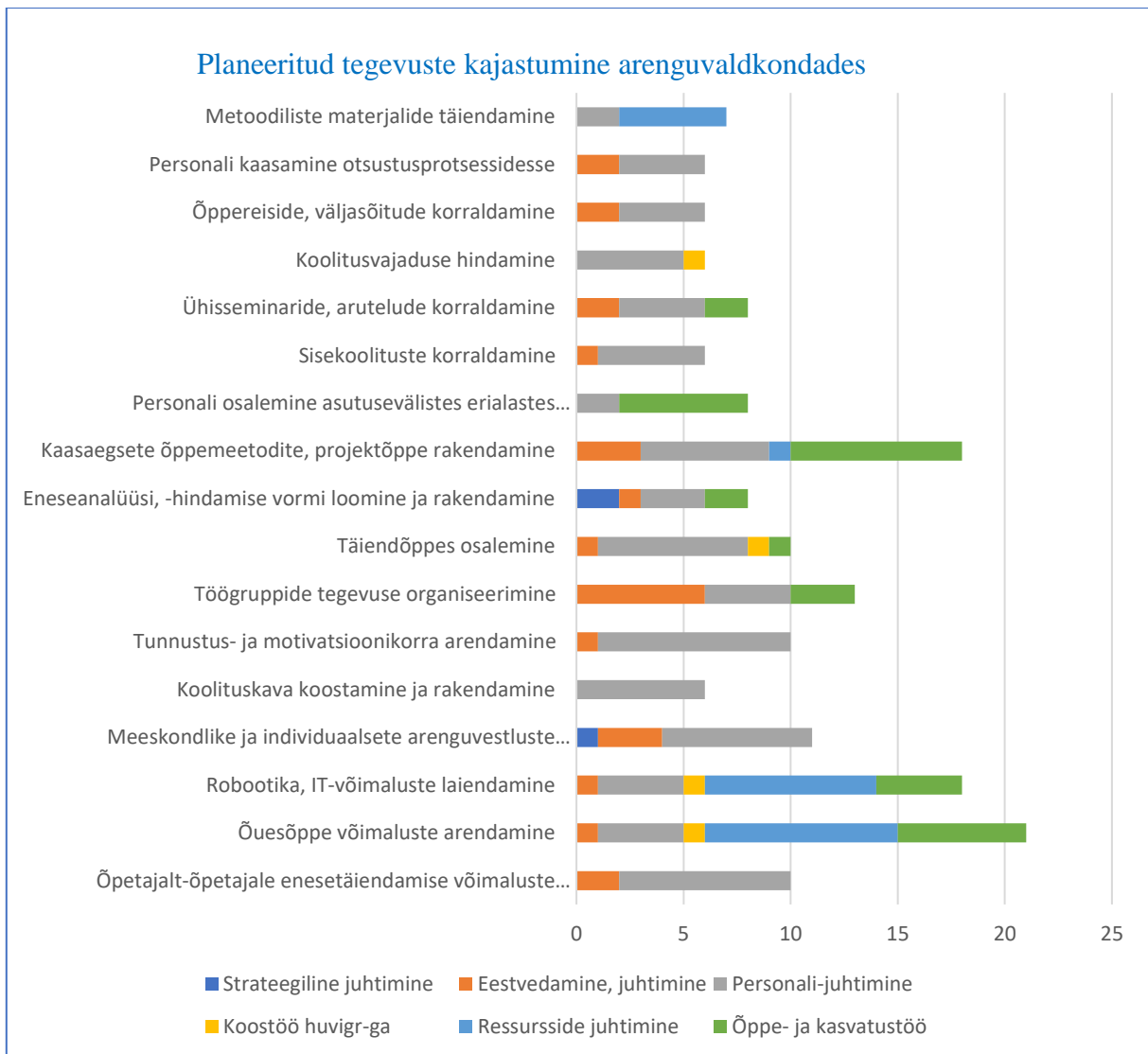
Eraldi teadmusjuhtimise strateegiaid MLA-de arengukavades ei olnud välja toodud, küll aga oli personali arendamise strateegiates planeeritud tegevusi, mille kaudu on võimalik määratleda teadmusjuhtimise rakendamist strateegiliste eesmärkide saavutamiseks (sisekoolituste läbiviimine, kolleegilt kolleegile kogemuste jagamine, avatud tegevuste läbiviimine, töögruppide ja ümarlaudade korraldamine jms).

Kuna MLA-de arengukavade tegevuskavad koostatakse vähemalt kolmeks aastaks ning neid on võimalik töö käigus korrigeerida, ei sisalda need täpsustatud ajakava konkreetsete tegevuste läbiviimiseks. MLA-de strateegiate täpsustatud eesmärgid ja konkreetne tegevuskava kajastuvad asutuste õppeaasta tegevuskavades. Kümnest arengukavast kogutud informatsioon ei võimaldanud välja tuua seaduspärasusi, kas või milliseid tegevusi personali arengu toetamiseks süsteemselt rakendatakse.

Selgelt väljendus enamikus arengukavades juhtkonna rolli määramine arengukava elluviimise protsessis, vähem kajastus personali roll ja vastutus arengukava tegevuskava elluviimisel. Tulemusnäitajad, mille saavutamine kirjeldab planeeritud strateegiate ellurakendatust, olid välja toodud poolte lasteasutuse arengukavas. Analüüsides personalijuhtimise valdkonna asendit MLA-de arengukavades oli võimalik hinnata see arenguvaldkond organisatsioonides võrdselt oluliseks nende põhitegevust kajastava õppe- ja kasvatustegevuste valdkonnaga. Võrdselt olulise tandemi moodustavad eestvedamine ja juhtimine ning koostöö huvigruppidega. Eraldi rolli kannab ressursside juhtimine, kuna KOV allasutusena on MLA-de käsutuses ressursid, mida KOV on oma tulubaasist sõltuvalt ja põhjendatud vajadusest lähtuvalt asutustele võimaldanud.

### **3.1.2. Personali- ja teadmusjuhtimise strateegilised eesmärgid**

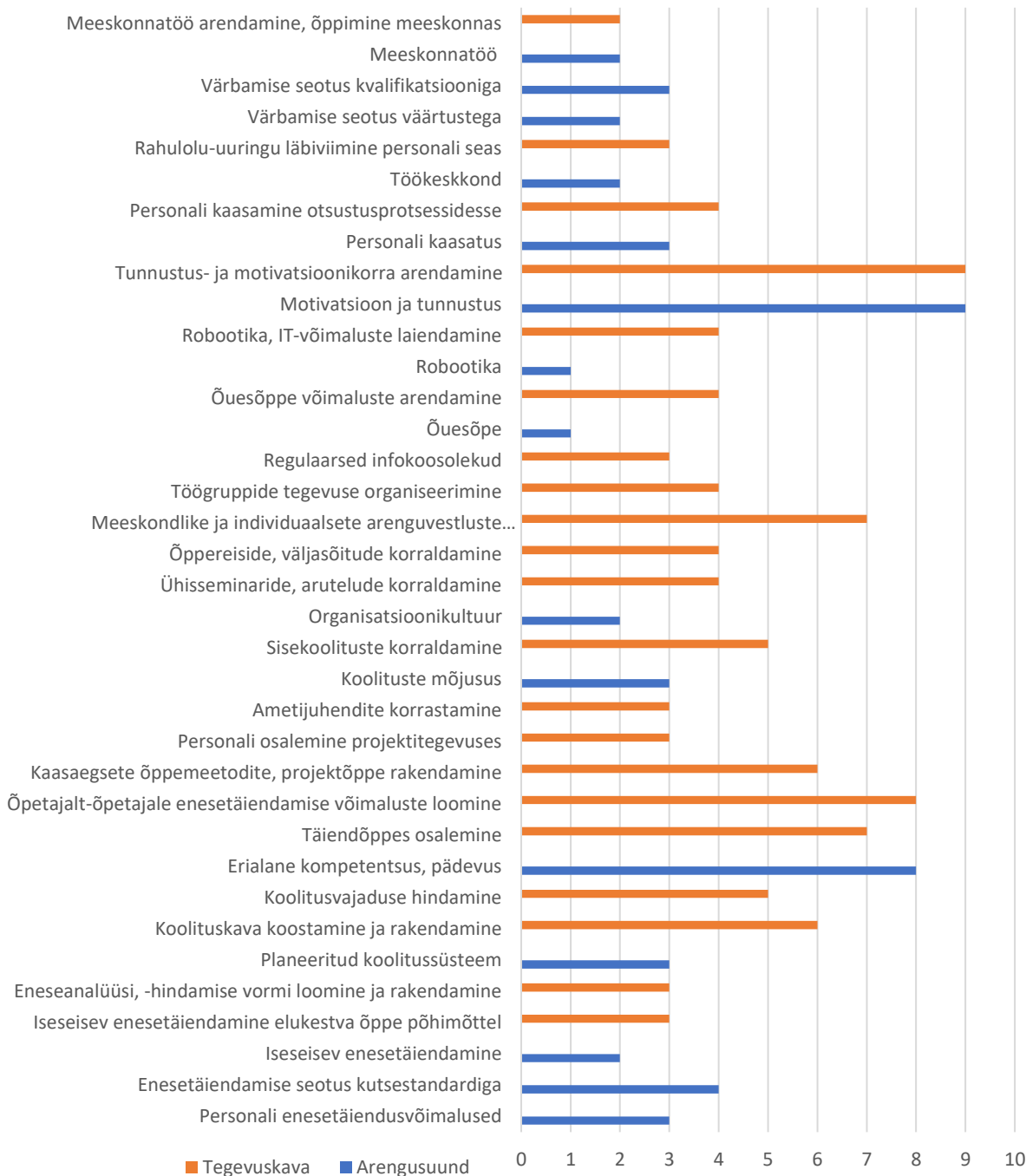
Organisatsiooni personali arengut toetavaid tegevusi oli planeeritud arengukavade erinevatesse strateegilistesse valdkondadesse. Personali arendamist, sh teadmusjuhtimist toetavate tegevuste jaotuvust arengukavade tegevusvaldkondade vahel iseloomustab Lisa 4, Tabel 3 ning tabeli alusel koostatud Joonis 2. Tabelis kajastati personali arengut toetavate tegevuste planeeritust erinevate strateegiliste arenguvaldkondadega seotult, sh näiteks õuesõppe võimaluste arendamine ja robotika, IT-võimaluste laiendamine, kajastuvad mitme MLA kõigis viies arenguvaldkonnas (eestvedamine ja juhtimine, personalijuhtimine, koostöö huvigruppidega, ressursside juhtimine ning õppe- ja kasvatustegevus). Vähemalt neljas arengukava valdkonnas leiavad kajastamist personali täiendõppes osalemine, eneseanalüüsi, -hindamise vormi loomine ja rakendamine, kaasaegsete õppemeetodite ja projektõppe rakendamine.



Joonis 2. Teadmusjuhtimist toetavate tegevuste kajastatus arengukavade tegevusvaldkondades

Vaadeldes analüüsitud lasteasutuste personalijuhtimise valdkonna strateegilisi suundumusi selgus, et valdavas osas näevad eesmärgid ette muutuste elluviimist personali tunnustamise ja motiveerimise valdkonnas, professionaalsuse toetamist, kutsestandardist lähtumist nii enesetäiendamisel kui ka eneseanalüüsi protsessis. Samaväärselt eneseanalüüsi tõhususe saavutamise vajadusega tõstatuvad arengukavade strateegilistes eesmärkides värbamisprotsesside sidumine kvalifikatsiooniga, personali enesetäiendamisevõimaluste arendamine, koolituskorra arendus, personali kaasamine otsustusprotsessidesse ning läbitud koolituste tõhususe hindamise vajadus. Kõik mainitud eesmärgid kajastuvad kolmandikus arengukavadest.

### Arengekavades planeeritud arengusuundade ja tegevuskavade tegevuste võrdlus



Joonis 3. Arengekavades planeeritud arengusuundade ja tegevuskavas kajastatud tegevuste võrdlus

Vaadeldes analüüsitud arengukavade personalijuhtimise valdkonna strateegiliste eesmärkide ja planeeritud tegevuste vastastikust seost ilmnes, et esines tuntavat ebakõla püstitatud eesmärkide ja nende elluviimiseks planeeritud tegevuskavade vahel (Joonis 3). Mitmed arengusuunad olid kaetud üksikute kavandatud tegevustega.

Analüüsides MLA-de arengukavade personalijuhtimise valdkonna üldist ülesehitust selgus, et strateegiates ei leidnud selgesõnalist kajastamist personali arendamise tegevuskavad. Eraldi teadmusjuhtimise strateegiat ei olnud kavandatud ühegi MLA arengukavas. Samuti ei tõusnud arengukavade strateegiates esile alushariduse üldised arengusuunad ja muutuva õpikäsituse rakendamise olulisus. MLA-de personalijuhtimise valdkonda iseloomustavad peamiselt koolituselased tegevused, mis peaksid toetama töötajate kvalifikatsiooni säilimist. Arengukavade tegevuskavades on kasvavas trendis töögruppide tegevuse organiseerimise, ümarlaudade korraldamise, mentorluse rakendamise ning kogemuste vahetuse võimaluste loomise vajadus personalile, mis viitab vajadusele süsteemsemalt rakendada organisatsioonis olemasolevat teadmuse eesmärkide saavutamiseks.

### **3.1.3. Muutuva õpikäsituse ellurakendamist toetavad tegevused arengukavades**

Analüüsitudest vaid ühe arengukava strateegia tõi välja uueneva õpikäsituse elluviimist toetava arengusuuna: “*Ühtne arusaam laste arengust, kasvatus- ja õpetamisprotsessist, õpikäsitusest*” ning ühe lasteaia arengukava personalijuhtimise strateegiline eesmärk püstitas muuhulgas vajaduse muutustega kohanemiseks ja laste õpi- ja kasvukeskkonna muutmiseks: “*Personali koolitamise ja enesetäiendamise süsteem aitab kaasa lasteaia eesmärkide saavutamisele, töötajate ametialasele arengule, ühiskonna muutustega kohanemisele ning lapse arengut toetava ohutu õpi- ja kasvukeskkonna kujundamisele*”.

Analüüsides arengukavade tegevuskavades planeeritud tegevuste sisupoolt arengukava õpikäsituse muutumise aspektist ja õppe käsitlemisest senisest kõrgemal tasandil, tõdeti, et kaasaegsete õppemeetodite ja projektõppe arendamise vajadust personali arenduse valdkonnas



pidasid oluliseks üle poolte MLA-dest. Õppe- ja kasvatustegevuste valdkonnas oli kaasaegsete õppemeetodite rakendamine olulisena esile toodud kaheksa MLA arengukava tegevuskavas. Muutuste tegemise vajadust õppekavade sisus olid arengukava tegevuskavas planeerinud vaid kaks MLA-d. Personali teadmiste mitmetahulise täiendamise vajadust näitasid tegevuskavades õpetajalt õpetajale kogemuste jagamise ja enesetäiendamise võimaluste loomise ja jätkuv täiendõppes osalemise kavandamised.

Arengukavade tegevuskavades planeeritud koolituskavade koostamise ja rakendamise kavatsus ning koolitusvajaduse hindamise kava käsitleti uurimuses kui organisatsiooni soovi omada täpsemat ja süsteemset ülevaadet personali arenguvajaduse kohta asutuses, mis võis olla tingitud eelmise arenguperioodi nõrkustest.

### **3.2. Teadmusjuhtimise rakendamine ja uueneva õpikäsituse elluviimise protsess lasteaedades õppealajuhatajate hinnangul**

Uurimustöö käesolevas osas kirjeldatakse analüüsi fookuses olnud seitsme õppealajuhataja- ja ühe direktoriga läbiviidud intervjuude käigus kogutud hinnanguid teadmusjuhtimise rakendamisele ja uueneva õpikäsituse elluviimisele organisatsioonis.

Uurimuse käigus läbiviidud intervjuude kaudu kogutud informatsioon koondati märksõnade alla ühtsesse tabelisse (Lisa 2, Tabel 1), et süstematiseerida kogutud materjali ning lihtsustada andmete analüüsi.

### 3.2.1. Teadmusjuhtimise roll organisatsioonis intervjueeritavate hinnangul

Intervjuu esimeses osas uuriti õppealajuhatajate (edaspidi ÕJ) arusaamu teadmusjuhtimisest (edaspidi TJ) ning hinnanguid teadmusjuhtimise korraldusele organisatsioonis. Uurimise käigus selgus, et teadmusjuhtimise mõistet sõnastatakse kõigi kaheksa intervjueeritava poolt erinevalt, määratledes seda kui info liikumist organisatsioonis, lasteaia põhiressurssi, arengut pidurdava hoiaku muutmist, plaanipärast ja eesmärgistatud teadmiste omandamist, kogemuste, parimate praktikate jagamist või ka kui praktiliste kogemustega seotud akadeemilist teadmist.

Teadmusjuhtimisega tegelemise olulisust MLA-des kirjeldas ilmekalt ühe intervjueeritu seisukoht: “Töötaja uskumus, et ta on piisavalt hea toetudes ainult oma senisele kogemusele pidurdab kogu asutust. Peame tegelema selle pidurdava hoiaku muutmisega, sest uute kvalifikatsioonile vastavate ja arenemishimuliste töötajate värbamine osutub järjest keerulisemaks.”. Üks ÕJ tõi välja, et: “Teadmusjuhtimise mõiste on minu jaoks täiesti uus. Kuid esmase kiire lugemise tulemusena mõistan seda kui organisatsiooni tööks vajalike teadmiste ja oskuste kollegiaalset jagamist läbi mentorluse, koostöö ja koostöökoosolekute, teineteiselt õppimise ja jagamise.”. Läbivana tõid intervjueeritavad teadmusjuhtimise defineerimisel välja uute oskuste arendamist, sihipärast ja uuenduslikku juhtimist, teadmiste vahetamist.

Teadmusjuhtimise eesmärkide kirjeldamisel viidati ÕJ poolt kõige enam arengukavale ja selles püstitatud eesmärkidele: visiooni ja missiooni elluviimine, väärtuste kandmine. Lahknevusi hinnangutes TJ suundumustele kirjeldasid viited mentorluse rakendamisele, organisatsioonikultuuri kujundamisele, loovuse ja koostöö toetamisele. Üks ÕJ rõhutas, et nii arengukavas püstitatud eesmärk kui ka personali arendamise suundumus on samad: “Personal on motiveeritud ja teadlik lasteaia arengusuundadest, vastutab isikliku professionaalse arengu eest, rakendab õpitut organisatsioonikultuuri hoidmiseks ja laste arengu toetamiseks.”.

Mitmetes intervjuudes rõhutati TJ suundumustena kaasamist ja arendustegevuseks töögruppide rakendamist, kutsealast pädevust, avatud juhtimist, vajaduspõhist lähenemist arendamisprotsessidele. Peamise dokumendina, millele toetutakse lasteaedades TJ rakendamisel, nimetasid kõik õppealajuhatajad esimesena arengukava: “Arengukava tagab heade praktikate

jagamise korra.”. Teadusjuhtimise rakendamisel on ÕJ hinnangul olulisel kohal regulaarsed infokoosolekud, kiir- ja sisekoolitused, tagasiside andmine, ümarlauad, projektikoolitused.

Andes hinnangut õppealajuhataja rollile TJ korralduses selgusid õppealajuhatajate arvamuste ja panuste erinevused antud valdkonnas: “Olen pigem koordinaator. Näiteks IT-valdkonnas on minust kompetentsemaid õpetajaid, kellelt on mul õppida. Mõnes valdkonnas olen ka eestvedaja.”; “Juhtkonnal on oluline roll. „Kaasame” on vast kõike hõlmav vastus.”. ÕJ kannavad enda hinnangul TJ protsessis kaasaja, toetaja, innustaja, isikliku eeskuju, tunnustaja, koordinaatori, eestvedaja, suunaja, projektijuhi, koolitaja, koordineeri, uue teadmise vahendaja, diskussioonide arendaja, mentori, analüüsija ja strateegi rolle. Eelnevale toetudes selgitati välja, et ÕJ mõistsid TJ erinevalt ning kandsid TJ rakendamise protsessis mitmeid erinevaid rolle.

Personali teadmiste-oskuste hindamisel rakendati erinevates organisatsioonides erinevaid tegevusi, kuid tunnistati ka, et täpset ülevaadet personali arenguvajadustest ei omata. Ilmekalt iseloomustas üldist personali arengu hindamise korraldamist MLA-des järgmine lähenemine: “Läbi õppeaasta kokkuvõtete, temaatiliste arenguvestluste, koostöökoosolekute ja ümarlaudade, väärtusanalüüsise, rahuloluküsitluste jt ka anonüümsete küsitluste.”. Toodi välja, et “koolitustel osalemine, teadmiste ja oskuste jagamine kolleegidega, koostöö meeskonnas, juhtkonna toetus” toetavad uueneva õpikäsituse elluviimist organisatsioonis. Rõhutati persoonist lähtuva enesetäienduse võimaldamise vajadust, täiendavat tööd kogemuste vahetamiseks kolleegide vahel, meeskonnatöö arendamise vajadust.

Õppealajuhatajate intervjuudest selgus, et mitmetes lasteaedades on tingimused uueneva õpikäsituse rakendamiseks küll loodud, kuid personali valmisolek seda ellu viia on vähene. Hinnates TJ rolli uueneva õpikäsituse elluviimise protsessis vastas üks intervjuueeritav järgmiselt: “Ikka toetab, aitab leida võimalusi parimateks õppimispraktikateks.”. Õppealajuhatajad rõhutasid, et ainult juhtkonna pingutustest ja erinevate strateegiate rakendamisest uueneva õpikäsituse elluviimiseks ei piisa, olulised on ka töötajate hoiakud muutmisprotsesside suhtes: “Kõik õpetajad ei ole veel valmis arvestama iga lapsega eripäraga. Teadmine erinevatest õppimisviisidest ja seda toetavates meetodikatest on olemas, paberid juba kajastavad, aga tegevuseni sageli ei jõuta. “

Teadmusjuhtimise võimalusi personali arendamise protsessis MLA-des eraldi ei kavandata ning ÕJ hinnangul on organisatsioonides määrava suurusega hulk personali, kes ei ole valmis ühistegevustes osalema ja oma kogemusi kolleegidega jagama.

### **3.2.2. Uueneva õpikäsituse elluviimine organisatsioonis intervjueeritavate hinnangul**

Õppealajuhatajatega läbiviidud intervjuu teises osas keskenduti uueneva õpikäsituse elluviimise protsessile lasteaedades. Esimesena uuriti, milles näevad ÕJ õpikäsituse sisu uuenduslikkust. Uuenevat õpikäsitust kirjeldasid intervjueeritavad kui vajadust uute oskuste järele nii õpetajate kui õppijate tasandil: “Pidev enesetäiendamine, uuenduste rakendamine”; “Lapsest lähtuv õpikäsitlus, innovaatus, praktikate jagamine, laps on ise õppija.”. Olulisele kohale on ÕJ hinnangul asetunud ainevaldkondade lõimimine, erinevate võimete laste kaasamine, uute õppemeetodite rakendamine, õpetaja rolli muutumine õppimise ja õpetamise protsessis, innovaatus, projektõppe rakendamine. Ühiselt toodi ÕJ poolt välja lapsest lähtumise vajadus kogu õppe- ja kasvatustegevuse protsessis ning vajadus pideva enesetäiendamise järele personali jaoks.

Õpikäsituse uuenemist ja muutumist oma organisatsioonis iseloomustasid ÕJ hinnangul kaasaegsete ja innovaatiliste õppe- ja töövahendite olemasolu ja kasutamine personali poolt, osalemine erinevates programmides nii laste kui kogu organisatsiooniga (Roheline kool, Kiusamisest vaba, Tervisedenduslik lasteaed jms), töökorralduslikud muudatused, erinevate õppemeetodite ja grupitöö võtete kasutamine igapäevatoos, personali ja laste kaasamine otsustusprotsessidesse, projektikoolitused, muutused õppekavades. Hästi iseloomustab uuenenud õpikäsituse rakendumist ühe intervjueeritava vastus: “Meeskonna valmisolek tutvuda ja rakendada uusi meetodikaid ja alati õppe- ja kasvatustegevusi planeerida koostöös lastega ning lastest lähtuvalt.”.

Lastest lähtuva õpikäsituse rakendamist kirjeldavad ÕJ hinnangul laialdane robotika ja digivahendite kasutamine õppetegevustes, õppekõogi loomine lastele, erinevad õppekäigud, mis toetavad praktilistest kogemustest õppimist, aktiivõppe meetodite kasutamist ning ka

erispetsialistide olemasolu organisatsioonides, kes aitavad korraldada kaasava hariduse ellurakendamist lasteaias.

Õppealajuhatajate hinnangul on uueneva õpikäsituse elluviimine organisatsioonis toonud endaga kaasa personali koolitustel osalemise arvukuse tõusu, digioskuste arendamise vajaduse, aga ka teadmiste jagamise suurema väärtustamise kolleegide vahel: “Läheme mõistlikkuse piires kaasa uute põnevate ettevõtmistega.”; “Motiveeritud töötajad on töökad ja tõhusad lasteaias innovaatiliste eesmärkide elluviimisel. Personal on väljunud raamidest, on õpihimuline ja loov.”. Arenguprotsesside toetamiseks viiakse lasteaedades läbi erinevaid projektipõhiseid meeskonnakoolitusi, korraldatakse teemapõhiseid ümarlaudasi, kvisioone. Olulisena tuuakse välja igapäevaseid vestlusi personaliga, individuaalseid motiveerimisi, initsiatiivi toetamist juhtkonna poolt.

Õppealajuhatajate hinnangul on suurenenud organisatsioonides vajadus uute rahaliste ressursside järele, mida püütakse leevendada projektirahastuste taotlemise kaudu. Lasteaiad on ÕJ hinnangul õpikäsituse uuendamise protsessis vajanud kõige enam rahalisi ressursse IT-võimekuse arendamiseks, robotika vahendite soetamiseks, kasvukeskkonna ümberkujundamiseks, personalile erinevate õppemeetodite koolituste korraldamiseks ja rakendamiseks vajalike vahendite soetamiseks.

Uueneva õpikäsituse rakendamiseks on ÕJ hinnangul uuendatud või uuendamisel asutuste õppekavad ja kogu õppe- ja kasvatustegevuste planeerimise protsess. Kolm ÕJ kaheksast hindavad uueneva õpikäsituse rakendumise organisatsioonis heaks, neli ÕJ rõhutavad uueneva õpikäsituse rakendumise aeglust või edenemise taseme erinevust organisatsioonis: “Liigume väga väikeste sammudega, kuid esimesed edusammud lisavad enesekindlust.”; “Edeneb, aga mõnes rühmas visalt, osa rühmi toimetab kiiduväärselt hästi ja naudib kogu meeskonna koostööd ja panust.”. Ühe ÕJ hinnangul on lasteaias uuenevat õpikäsitust alati rakendatud: “Kuna meie organisatsioon on üsna noor ning ka meeskonna keskmine vanus ja õpingute alustamise aeg jäävad ‘uueneva õpikäsituse’ rakendumise perioodi, siis on õpikäsituse fookuses alati olnud lapsest lähtumine.”

### **3.2.3 Tingimused või takistused uueneva õpikäsituse elluviimisel organisatsioonis intervjueeritavate hinnangul**

Hinnates takistusi uueneva õpikäsituse elluviimise protsessis toovad ÕJ välja järgmised asjaolud: kvalifitseeritud personali puudumine (“Kvalifitseeritud personali puudumine. Hetkel on meil puudu üks õpetaja, kaks ei vasta kvalifikatsiooni nõuetele. Sel õppeaastal on takistuseks ka mitme õpetaja pikaajaline haigus.”), personali erinev valmisolek muutustega kaasaminekuks (“Inimeste suhtumine ja usk oma olemasolevatesse teadmistesse, kohaline huvipuudus”), erineva tasemega meeskonnatöö rühmades, vananev personal, töötajate ebakindlus oma teadmiste osas, mõningate õpetajate vastuseis, personali vahetumine ning ajaliste ja rahaliste ressursside puudumine meeskonnakoolituste korraldamiseks. Veel toodi kitsaskohana välja “piisaval hulgal tellimuskoolituste jaoks ressursside leidmine”. Olulise takistuseks nimetatakse ka riigi poolt lasteaiaõpetajate koolitamiseks ettenähtud ressursside asutusi mitterahuldav jaotamise kord Harjumaal: “...koolitused on piiratud arvule ja valik ei ole meie otsustada alati.”.

Uurimuse tulemused kinnitasid MLA-de juhtkondade pingutusi uueneva õpikäsituse elluviimise toetamiseks ning lastevanemate ootused uuendusliku õppetegevuse rakendamise suhtes: “Juhtkond panustab järjekindlalt ja hoolekogu enamjaolt toetab ja ootab edenemist.”; “Õppimine organisatsioonis sõltub õppija isikust, organisatsiooni poolt loodud tingimustest ning juhtide motivatsioonist ja oskusest õppimist toetada. Toetan alati õppimist ja oleme selleks lasteaeda loonud ka head tingimused ja positiivse õhkkonna.”. Lisaks toodi välja avatuse olulisus juhtimisel, innovaatsuse elluviimise ning personali digioskuste arendamise vajadust. Olulisena on organisatsiooni arengu vaates ÕJ hinnangul tõstatunud meeskonna- ja koostööoskuste arendamise vajadus, samuti personali vaimse tervise toetamise roll: “Üldiselt lähtume iga töötaja individuaalsest arenguvajadusest, mis selgub tema eneseanalüüsist lähtuvalt arenguestlusele. Lasteaia katusväärtuseks on koostöö.”; “Fookuseks on loomulikult uuenevad õppemetoodikad. Kuid lisaks sellele on suur rõhk ka personali omavahelisel koostööl, suhetel, enesehoidmisel, psühhosotsiaalsel sisekliimal.”.

Personali arendamise prioriteetide püstitamise alusena toodi välja eelmise arenguperioodi analüüsis väljaselgitatud arendusvajadused ja kitsaskohad, ÕJ poolt toodi välja ka juhtimise professionaalsuse arendamise vajadus.

Uurides personali arenguprotsessidesse kaasamise viise, toodi ÕJ poolt välja ümarlaudade, töögruppide tegevuse, kovisioonide organiseerimise pidev kasutamine. Olulisele kohale tõstati personali kaasamine erinevatesse otsustusprotsessidesse, personali kohustus vastutada organisatsiooni eesmärkide realiseerimise tulemuslikkuse eest.

Hinnates personali avatust õppimisele, toodi ÕJ poolt välja personaalsed erinevused valmisolekus muutuste protsessidega kaasa minna. Valdavalt eelistab ÕJ hinnangul personal erinevatel koolitustel osalemist oma kogemuse jagamise asemel – avatud tegevuste korraldamine ja nendel osalemine on suurele osale personalist vastumeelsed, võimalusel neid välditakse. ÕJ tõid välja, et tegelikult puudub lasteaedades väga täpne ülevaade selle kohta, kui palju või kuidas personal oma teadmisi töös rakendab: “Koolitustel õpitu rakendamine jätab soovida. Ei tea, kui palju sellest kasu on olnud.” Samas rõhutati, et väga selgelt eristub osa personali valmisolek minna kaasa muutustega: “Mõnel on huvi suurem, mõnel väiksem. Nagu ikka.”; “Praeguses olukorras tööjõuturul peame sageli leppima töötajaga, kes vähegi omab kõrgharidust ja kelle professionaalne areng ei ole tema enda jaoks oluline.” Rõhutati, et töötaja avatus, positiivne hoiak muutuste suhtes on omavahelistes suhetes ja igapäevatöös selgelt hoiakute ning käitumisena märgatav.

Personali avatuse näidetena organisatsioonis nimetavad ÕJ koolitustele registreerimise kiiruse tõusu, huvi tekkimist kolleegide koolitusmaterjalide vastu ning suure hulga kogemusvahetuslike sisekoolituste suurenev arv, vastutuse võtmist isikliku arengu eest osade õpetajate poolt. ÕJ intervjuudest selgus, et üldist avatust hinnata on olnud keeruline, kuna personal on väga erineva valmisoleku- ja suhtumisega muutuste elluviimise osas.

ÕJ hinnangul on organisatsioonides loodud ka toetav töökeskkond, et motiveerida personali arengut ning võimaldada uute oskuste ellu rakendamist organisatsioonis: “Töökeskkond lausa soodustab. Sest muud moodi ei ole võimalik.”. Siinjuures toodi ÕJ poolt välja, et lasteaedade juhtkondade jaoks ei valmista raskusi vajaduspõhiste ressursside leidmine töökeskkonna kujundamiseks, pigem puudub suurel hulgal töötajatel kindel teadmine, kas ja milliseid muutusi nad soovivad: “Kaasaegne, erinevate digivahendite kasutusvõimalustega, töötajate soove arvestav töökeskkond. Olemas vahendid õppe – ja kasvatustegevuste läbiviimiseks, millest puudust pole ja

vajadusi arvestades saab alati juurde hankida.”. Järjest rohkem vajab ÕJ hinnangul panustamist psühhosotsiaalne töökeskkond ja organisatsioonikultuuri kujundamine.

Personali arendamise valdkonnas ettetulevate takistustena toovad ÕJ välja raskused asutuse töö korraldamisel seoses personali osalemisega mahukatel koolituste perioodidel. Kogu meeskonnale ühiste koolituste korraldamine on keerukas: “Raske on leida sellist aega, et majja kutsuda koolitust. Koolitused on tavaliselt 4-6h ja õpetajad ei saa ühel päeval rühmast nii ära olla.”. Toodi välja välja asjaolu, et iga uue meetoodika või valdkonna arendamine nõuab algfaasis selliseid ressursse, mida lasteasutustel harva kasutada on. Põhilise takistusena tõstatub siiski osa personali arengusuundadega kaasa minemise valmisoleku puudumine (“Pika staažiga õpetajad on vähem motiveeritud muutustega kaasa minema. Vähene koostöö rühma õpetajate vahel pidurdab mingil määral teadmiste ja oskuste rakendamist.”) ning konkreetsele organisatsioonile vajalike koolituspakkumiste leidmise keerukus.

#### **3.2.4. Intervjueeritavate hinnang strateegilisele juhtimisele organisatsioonis**

Hinnates KOV tuge lasteaia strateegiate elluviimise protsessis jäid kõik ÕJ küll seisukohale, et lasteaedu toetatakse kohaliku omavalitsuse poolt, kuid intervjueerija võis täheldada mõningast kõhklust selle hinnangu osas. ÕJ tõid välja, et pigem rõhutatakse KOV poolt direktori vastutust organisatsiooni toimimise ja arengu eest ning jäetakse pigem vabad käed oma organisatsiooni juhtimises.

Sama keeruline, kui KOV toetusele hinnangu andmine, oli ÕJ jaoks ka selle toetuse kohta näidete toomine. Esile kerkisid KOV esindaja osalemine lasteasutuse hoolekogu töös, huvi tundmine asutuse töö vastu ja lasteaia juhi poolt tehtud ettepanekutega arvestamine, usaldus. Saadud on lisaressursse digivahendite soetamiseks ning KOV IT-osakond hooldab lasteasutuste arvutiparki.

Hinnates personali teadmiste ja konkurentsivõime seoseid, olid ÕJ sarnasel seisukohtadel, et enamuse personalist tegutseb lasteaia mainet hoidvalt ja tõstvalt: “Lapsevanemad eelistavad kogemuste ja oskustega, uuendustele avatud õpetajaid.”. Leiti, et personali teadmiste tase on



kindlasti oluline, kuna mõjutab õpetamise kvaliteeti. ÕJ hinnangul on kindel seos personali teadmiste ja konkurentsivõime vahel, mida on võimalik kirjeldada väga erinevatest ja konkurentsisisolulistest aspektidest.

Hinnates TJ strateegia rakendamist organisatsioonis rõhutasid ÕJ, et kõik arenguvaldkonnad on MLA-des omavahel seotud. Esile toodi juhtimise kvaliteedi ja eesmärgipüstituse rolli TJ elluviimisel. Rõhutati, et asutuse strateegiaid koostades on oluline omada organisatsioonina mingit isikupära, nüanssi, mis võimaldab teistest erineda ning soovitud valdkonnas süsteemselt areneda. Intervjuudest selgus, et teadusjuhtimine ei ole ÕJ töölaual igapäevane teema: „Oli väljakutse nende teemadele süvitsi mõelda.“

### **3.3. Arutelu ja järeldused**

Uurimuse käigus andmete kogumisel toetuti organisatsioonide arengukavade strateegilistele eesmärkidele ning nende saavutamiseks koostatud tegevuskavadele, käsitledes neid strateegiatena, nagu on rõhutanud ka Lõhmus *et al.* (2002). Analüüsitud arengukavades püstitatud eesmärgid ja nende elluviimise kavad on kõigil asutustel koostatud varasema arenguperioodi analüüsile toetudes. Arengukavad toovad välja organisatsioonide vahelised erinevused, mille olulisust rõhutasid ka Strans & Odom (2006).

Analüüsitud arengukavade erinevate arenguvaldkondade strateegilised eesmärgid ja tegevuskavad sisaldavad erinevaid personali arendamisega seotud eesmarke, olles seejuures strateegiliste tegevuste planeerimisel suhteliselt üldsõnalised. Pigem on püstitatud eesmarke ja kavandatud tegevusi ühiselt sõnastatud suundumuste kujundamiseks, töötajate organisatsiooni töös kaasa löömise valmisoleku kujundamiseks (Garvery, Alfred 2001), kui süsteemse tegevuste raamistiku loomiseks. Töögruppide loomise vajadus, meeskondlike arenguestluste läbiviimine, kogemuste jagamise erinevad vormid, eneseanalüüsi rakendamine on tegevused, mis suurendavad nii personali ühtekuuluvustunnet kui ka arusaama üksikisiku rollist organisatsiooni arengu

seisukohalt, nagu töid oma uurimuses välja Darling-Hammond jt (2019). Eelmainitud autorid töid õpikäsituse muutumise toetamisega seoses esile vajaduse muutuste tegemise õppekavade sisus. Arengukava tegevuskavas oli see eesmärk planeerinud vaid kahel organisatsioonil, kuigi tõdeti vajadust vastavaid muudatusi ellu viia.

Poolte lasteasutuste arengukavade strateegilised eesmärgid olid osaliselt sõnastatud konkreetsete tegevuste-, mitte arenguperioodi strateegiliste suundumustena. Strateegiliste eesmärkide tegevustena sõnastamine kitsendab autori hinnangul strateegiaid toetava tegevuskava koostamist, kuna eesmärgiks on seatud ühe konkreetse tegevuse läbiviimine, mitte laiapõhjaline tegevuste kava arengu toetamiseks. Teisalt iseloomustab analüüsitud arengukavade eesmärgipüstitust tegevussuundade paljus, mis võib raskendada üldise strateegilise perspektiivi ja sellega seotud tuumikoskuste väljaarendamist (Valk 2003). Iga koolieelse lasteasutuse arengukava tegevuskava koostatakse vastavalt KELS nõuetele küll kolmeks aastaks, kuid ka selleks perioodiks on riskantne planeerida näiteks 32 erineva fookusega tegevust püstitatud eesmärkide saavutamiseks.

Vähem keskendutakse arengukavades pikaajalise visiooni loomisele, uutele suundumustele ühiskonnas ja haridusvaldkonnas (Lõhmus *et al.* 2002). Uurimuse fookuses olnud arengukavades on tahaplaanile jäänud pikeamaajalised innovatsioonistrateegiad ja olemasolevate teadmiste rakendamine pidevalt uueneval haridusmaastikul jätkusuutlikkuse ning konkurentsivõime tagamiseks. Arengukavades võis leida arengusuundi, mille elluviimiseks on planeeritud suurem hulk tegevusi (organisatsioonikultuur ja erialane kompetentsus, pädevus) ning eesmärgi, mille saavutamiseks ei ole kava koostatud (nt värbamise seotus väärtuste ja kvalifikatsiooniga).

Lasteaedade arengukavades puudusid selgesõnalised teadmisesuhtimise strateegiad, ka ei olnud intervjuude põhjal võimalik välja selgitada teadmisesuhtimise strateegilist rolli organisatsioonides. Personalijuhtimise valdkond analüüsitud arengukavades oli küll võrdne teiste strateegiliste arenguvaldkondadega, kuid uurimuse käigus ei olnud võimalik välja tuua süsteemset lähenemist personali arendamisele MLA-des. Eelnevale toetudes tuleb nõustuda Lõhmus *et al.* (2002) väitega, et sageli on organisatsioonid oma strateegiaid välja töötades personalitöö arendamise valdkonda suhteliselt vähe, lasteasutustes pigem pealiskaudselt käsitletud. Personalijuhtimise valdkonnas läbivalt planeeritud tegevuseks arengukavades on koolituskavade koostamine (mida võib pidada

mõnevõrra üllatuslikuks, kuna kõik kümme uurimuses osalenud LA-d on tegutsenud enam kui kuus aastat, mille tõttu võiks eeldada, et toimivad koolituskavad on asutustel juba koostatud) ja rakendamine. Antud tähelepanekust nähtub uuritud organisatsioonide vajadus korralduse järele, milles on sõnastatud, koondatud ja täpsustatud kogu informatsioon, mida selle liikmed vajavad selleks, et olla oma töös edukas (Valk, 2003).

Õppealajuhatajatega läbiviidud intervjuude alusel ei ole saa öelda, et personalitööd lasteasutustes vajalikuks ei peeta, pigem võib süsteese arengu takistuseks olla personalitöö alase kompetentsi puudumine, kuna valdav enamus Eesti lasteaedade õppealajuhatajatest on asunud oma ametikohale omades eelnevalt õpetaja töökogemust. Lasteasutuses juhtival ametikohal (direktor, õppealajuhataja) töötades on üheks kvalifikatsioonile vastavuse nõudeks läbitud juhtimisalane koolitus, kuid koolieelse lasteasutuse juhtimise koolituse maht ja suunitus ei taga vajalikke personalijuhtimise kompetentse.

Nagu Gloet ja Terzinovski (2004) on olnud seisukohal, et läbiviidud uuringud näitavad organisatsioonide ebakindlust oma lähenemisviisides teadmusjuhtimisele, kinnitas teadlaste väidet ka käesolev uurimus. Rohkem on keskendunud avatud teadmiste omandamise võimaluste loomisele (täiendkoolitused, koolituskavad jms). Tegemist võib olla ka olukorraga, kus vaiketadmiste rolli organisatsioonis ei teadvustata või ei tähtsustata, nagu töid välja ka Gavery & Alred, (2001). Selgelt väljendub enamikus arengukavades juhtkonna vastutus arengukava elluviimise protsessis, vähem on kajastatud personali roll ja vastutus arengukava tegevuskava elluviimisel. Samas rõhutavad Dess jt (2006), et koostöö ja ühise teadmuse loomine on teostatav, kui protsessis osalejad on kaasatud ning suudavad arengukeskkonnaga suhestuda. Süsteemne töö personaliga on valdkond, milles intervjueeritud juhtkondade liikmed näevad asutuse edu võtit.

Õppealajuhatajatega läbiviidud intervjuudest selgus, et ühtne arusaam teadmusjuhtimisest ja selle strateegilisest rollist organisatsioonides puudub. Ka ei võimaldanud asutuste arengukavades püstitatud eesmärgid ja nende rakenduskavad välja tuua seoseid personalijuhtimise valdkonna strateegiate rakendamise ja uuenevaõpikäsituse elluviimise vahel. Intervjueeritute hinnangul sisaldasid teadmusjuhtimist organisatsioonide üldised strateegiad ning arengukavades püstitatud

eesmärgid. Teadmusjuhtimise rakendamisel asetati olulisele kohale regulaarsed infokoosolekud, kiir- ja sisekoolitused, tagasiside andmine, ümarlauad, projektikoolituste korraldamine.

Hinnangutes teadmusjuhtimise rakendamisele uueneva õpikäsituse elluviimisel selgus, et mitmetes lasteaedades on tingimused uueneva õpikäsituse rakendamiseks küll loodud, kuid personali valmisolek uuenevat õpikäsitust ellu viia on vähene. Intervjuudes rõhutati, et ainult juhtkonna pingutustest ja erinevate strateegiate rakendamisest uueneva õpikäsituse elluviimiseks ei piisa, olulised on ka töötajate hoiakud muutmisprotsesside suhtes.

Uuenevat õpikäsitust kirjeldasid intervjuueeritavad kui vajadust uute oskuste järele nii õpetajate kui õppijate tasandil. Kuigi uueneva õpikäsituse rakendamine nõuab asutustelt lisaressursse, ei ole olulised muudatused uueneva õpikäsituse elluviimiseks tegemata jäänud. Uurimuse käigus selgusid juhtkondade pingutused ja järjekindlus uueneva õpikäsituse elluviimise toetamisel ning lastevanemate ootused uuendusliku õppetegevuse rakendamise suhtes, kuid toodi esile osa personali vastuseis elukestvate õppele, muutustele õpikäsituse uuendamise valdkonnas. Personali vähene huvi, mõningal juhul vananenud oskused või erialase pädevuse puudumine, on takistused organisatsioonides uueneva õpikäsituse rakendamise teel. Täpsustamist vajab õppealajuhatajate hinnangul kui palju või millisel viisil personal kasutab olemasolevaid teadmisi. Teadmusalase arengu takistusena toodi välja uute meetodikate või valdkondade arendamiseks vajaminevate ressursside on vähesus, osa personali arengusuundadega kaasa minemise valmisoleku puudumine ning igale organisatsioonile vajalike spetsiifiliste koolituspakkumiste leidmise keerukus.

Intervjuueeritavate poolt peeti organisatsiooni üldiste arengute seisukohalt oluliseks kõikide arenguvaldkondade strateegiate tihedat omavahelist seotust ning toodi esile vajadust säilitada organisatsiooni omanäolisus ja arengu süsteemsus organisatsioonile olulisuse järjekorras, nagu rõhutas ka Wiig (1995).

Kogu alushariduse valdkonnas on personalijuhtimise valdkonna arendamist tagavad tegevused asutuse juhtkonna pädevuses, jagatuna juhtkonna liikmete vahel erinevate vastutusalaade kaupa. Sellises olukorras on juhtkonna õlul nii liidri, muutuste disaineri, õpetaja kui ka eeskuju roll.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva uurimistöö käigus sooviti välja selgitada kas ja millised protsessid/põhjused toetavad/takistavad munitsipaallasteaedades uuenenud õpikäsituse rakendamist ning millist rolli omavad organisatsiooni tulemuslikkusega seotud teadmusjuhtimise strateegiad haridusuuenduste protsessis. Uuriti millised strateegilised muutused on vajalikud uuenenud õpikäsituse paindlikumaks ja tulemuslikumaks rakendamiseks koolieelsetes lasteasutustes.

Ühe kohaliku omavalitsuse kümne lasteaia arengukavasid analüüsiti eesmärgiga leida vastus uurimisküsimusele: kuidas mõjutab rakendatav teadmusjuhtimise strateegia uuenenud õpikäsituse elluviimist organisatsioonis. Uurimuse fookuses olnud lasteaedade õppealajuhatajatega läbiviidud intervjuude kaudu otsiti vastuseid küsimustele, kuidas mõistavad ja hindavad lasteasutuste personali arendust kureerivad töötajad uueneva õpikäsituse põhimõtteid ja muutuva õpikäsituse rakendumist asutuses ning millised tingimused/takistused on uueneva õpikäsituse rakendamiseks juhtkondade liikmete hinnangul.

Uurimuse tulemusena selgus järgmine:

- Teadmusjuhtimise strateegiate kajastamine lasteaedade arengukavades ei olnud süsteemne. Teadmusjuhtimise rakendamist toetavad tegevused olid munitsipaallasteaedade arengukavades kajastatud mitmete erinevate valdkondade strateegiates.
- Organisatsioonide arengueesmärkide paljususe ja kavandatud tegevuste mahu tõttu on kujunenud mitmetes neist olukord, kus suur osa juhtimisega seotud tegevusi on suunatud plaanide koostamisele, hindamisele, analüüsimisele ja täiendavate ressursside leidmisele.
- Õppealajuhatajate hulgas puudus ühtne arusaam teadmusjuhtimisest ja selle rollist organisatsioonis, kuid organisatsioonides tehakse pingutusi olemasolevate teadmiste ning kolleegilt-kolleegile kogemuste jagamiseks.
- Munitsipaallasteaedade arengukavades oli uueneva õpikäsituse areng kavandatud üksikute valdkondade kaupa (nt õuesõpe, personali digioskused, IT- ja robotika vahendite kasutamise õppetegevustes).

- Arengukavade personalijuhtimise valdkonnas oli rõhuasetus personali pädevuse tagamisel ja kvalifikatsioonile vastavuse saavutamisel, vähem teadmiste jagamise valmisoleku kujundamisel õpikäsituse muutuste toimumise protsessis.
- Suurima takistusena uueneva õpikäsituse elluviimise protsessis toodi välja personali vanusest ja mõningasest vastuseisust muutustele tingitud põhjused.
- Õppealajuhatajate hinnangul vajavad personali arendamise valdkonna rolli suurenemise ja uueneva õpikäsituse elluviimise protsessis toetamist ja arendamist nende endi valdkonnaüleised teadmised/oskused.

Otsides uurimuse käigus vastust küsimusele, kuidas mõjutavad munitsipaallasteaedades rakendatavad teadmusjuhtimise strateegiad uuenenud õpikäsituse elluviimist ja selle kinnistumist organisatsioonis selgus, et kuigi analüüsitud arengukavades ei leidnud kajastamist teadmusjuhtimise süsteemne kava ja valdkonna tegevused olid kavandatud erinevatesse arenguvaldkondadesse, hindasid õppealajuhatajad teadmusjuhtimise strateegilist rolli uueneva õpikäsituse elluviimise protsessis väga oluliseks.

Uurimus tõi välja mõningad kitsakohad munitsipaallasteaedade personali arendamise strateegiates ning sellest tulenevalt on võimalik teha järgmised ettepanekud munitsipaallasteaedade juhtkondadele teadmusjuhtimise strateegiate tõhusamaks rakendamiseks uueneva õpikäsituse elluviimise toetamisel organisatsioonides:

- Kaaluda organisatsioonile sobivate juhtimismudelite rakendamist arengustrateegiate (sh teadmusjuhtimise) väljatöötamisel ja elluviimisel.
- Rakendada organisatsioonis süsteemselt teadmusjuhtimise strateegiaid, et kindlustada olemasoleva teadmusressursi rakendamine muutuste protsessis ning tagada selle organisatsioonikultuuri kinnistamine.
- Organisatsiooni arengu kavandamisel jälgida arenguvaldkondade eesmärkide ja strateegiate omavahelist tasakaalu, et vältida üle planeerimist ning pärssida seeläbi püstitatud eesmärkide saavutamist.
- Pöörata personali arendamise valdkonnas avatud teadmuse täiendamise kõrval suuremat tähelepanu vaiketeadmuse jagamise ja rakendamise võimaluste loomisele.

- Kujundada organisatsioonis laiem arusaamine õpikäsituse uuenemisest ja muutumisest viisil, et personal omaks suundumusest ühtset arusaama ja kujuneks tegevusvalmidus selle süsteemseks elluviimiseks.
- Leida võimalusi õppealajuhatajate teadmiste täiendamiseks personalijuhtimise valdkonnas.

Organisatsiooni strateegiate toel on oluline kujundada oma töötajate potentsiaal või strateegiline võimekus selliseks, et nad oleksid valmis kohanema, kiiresti reageerima ja uuendusi ellu viima. Käesoleva uurimuse tulemusi on võimalik rakendada uurimuses osalenud munitsipaallasteaedade arengukavade uuendamise protsessis, mis leiab enamuse puhul aset lähima kahe aasta jooksul. Uurija poolt tehtud ettepanekutele toetudes on võimalik koostada arengukavasid, mille strateegiline joondatus aitab süsteemsemalt ellu viia püstitatud eesmärgid. Teadmusjuhtimise strateegiate süsteemne rakendamine võimaldab luua kindlama aluse uueva õpikäsituse elluviimisele toetudes ühisele teadmusele.

Kogutud andmetele toetudes on vajalik ja võimalik edaspidiste uuringute läbiviimine koolieelsetes lasteasutustes, kaardistades personalijuhtimise valdkonna olukorda Eesti alushariduses laiemalt, selgitades välja valdkonna arenguvajadused, millele toetudes oleks võimalik teha vajalikke muudatusi koolitusasutuste valdkondlike või juhtimiskoolituste õppekavades.

## **SUMMARY**

### **APPLICATION OF KNOWLEDGE MANAGEMENT STRATEGIES IN THE PROCESS OF IMPLEMENTING A RENEWED LEARNING APPROACH ON THE EXAMPLE OF MUNICIPAL KINDERGARTENS.**

Helgi Vaher

As knowledge about human development and learning has grown rapidly, so has the opportunity to develop more effective educational practices. Darling-Hammond et al. (2019) came to the conclusion that in order to achieve the implementation of educational innovations and the wider application of the knowledge base, extensive and effective support of teachers, preparation of well-considered curricula, development of assessments and a reasonable resource policy based on learners' needs are necessary. In today's world, success depends on being able to access an increasing number of knowledge flows in order to rapidly replenish a company's knowledge (Dess et al. 2016)

The complexity of innovation has been increased by the increase in the amount of knowledge on the one hand, and its availability in organizations on the other. The innovativeness of an organization's strategies, through which an action plan for the adoption of creative ideas and



behaviors is created, plays a very important role in the effectiveness of change implementation (Du Plessis 2007). Knowledge management involves the design and development of new work practices and systems through which employees create new and shared knowledge and use it in joint activities and the joint development of new organizational concepts (Sanchez 2003).

When compiling the “Estonian Lifelong Learning Strategy 2014-2020” (HTM 2014), the term “learning concept” was introduced, aiming to change it. The concept of learning is an understanding of the purposes and ways in which learning takes place, the relationships of the participants in the learning process, and the application of these understandings in practice and in the wider organizational culture.

Processes affecting the field of education point out the reasons why it is important to consider changes in the management processes of organizations regarding staff development.

The aim of the master's thesis was to study the practice of human resource development in the implementation of knowledge management strategies in the field of education and to evaluate the role of this activity in ensuring the implementation of a renewed concept of learning in pre-school institutions.

The aim of this master's thesis is to study the implementation of strategies for improving the processes of implementing a constantly renewed concept of learning in municipal kindergartens. The study is based on theoretical approaches to knowledge management.

This research investigates whether and which processes / reasons support / hold back the implementation of a renewed approach to learning in municipal kindergartens. The role of knowledge management strategies related to organizational performance in the educational innovation process and what strategic changes are needed to implement the renewed approach to learning more flexibly and effectively in pre-schools. are also examined.

The study seeks to answer the question: how does the applied knowledge management strategy affect the implementation of the renewed learning concept in the organization.

To find the answer to the research question, data are collected using a combination of qualitative research methods. The study analyzes the development plans of one local government municipal kindergarten from the point of view of identifying personnel management strategies. Then, structured interviews will be conducted among headteachers in the same childcare institutions on knowledge management strategy and the implementation of a changing learning approach. In order to reach the research results, the content analysis of the material collected during the empirical research is used, relying on the theoretical approaches of the field.

The study revealed the following:

- The reflection of knowledge management strategies in kindergarten development plans was not systematic.
- There was no common understanding among headteachers about knowledge management and its role in the organization, but efforts are made in organizations to share existing knowledge and peer-to-peer experience.
- In the development plans of municipal kindergartens, the development of the renewed concept of learning was planned by individual areas.
- The main obstacles to the process of implementing the renewed learning approach were the age of the staff and some resistance to change.
- According to the headteachers, due to the increasing role of the field of personnel development in the organization, their own cross-disciplinary knowledge / skills need to be improved.

The headteachers considered the strategic role of knowledge management in the process of implementing the renewed learning concept to be very important.

As a result of the study, the following suggestions were made to the management of municipal kindergartens to support the implementation of a renewed learning approach in organizations:

- Systematically implement knowledge management strategies in the organization to ensure the application of the existing knowledge resource in the process of change and to ensure the consolidation of its organizational culture.
- When planning the development of the organization, monitor the balance between the goals and strategies of the development areas.

- In addition to improving open knowledge in the field of staff development, pay more attention to creating opportunities for sharing and implementing default knowledge.
- To find ways to improve the knowledge of study for headteachers in the field of personnel management.

The results of the present study can be applied in the process of updating the development plans of the municipal kindergartens that participated in the study. This should take place in the majority of participating kindergartens within the next two years.

Based on the collected data, it is necessary and possible to carry out further research in pre-school institutions, to map the situation in the field of personnel management in Estonian primary education more broadly, identify development needs in the field, on the basis of which it would be possible to make the necessary changes in the curricula of sectoral or management training institutions..

Keywords: knowledge management, knowledge management strategy, human resource development, renewable learning approach, pre-school education, municipal kindergarten

## ALLIKAD

- Alas, R. (2005). *Strateegiline juhtimine*. Külim, Tallinn
- Cantor, P., Osher, D., Berg, J., Steyer, L., Rose, T. (2019). “Malleability, plasticity, and individuality: How children learn and develop in context”, *Applied Developmental Science*, 23:4, 307-337. <https://doi.org/10.1080/10888691.2017.1398649>
- Cavusgil, S. T., Calantone, R. J., Zhao, Y. (2003). “Tacit knowledge transfer and firm innovation capability”. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 18, No. 1, pp 6-21. <https://doi.org/10.1108/08858620310458615>
- Darling-Hammond, L., & Cook-Harvey, C. M. (2018). *Educating the whole child: Improving school climate to support student success*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute. [https://learningpolicyinstitute.org/sites/default/files/product-files/Educating\\_Whole\\_Child\\_REPORT.pdf](https://learningpolicyinstitute.org/sites/default/files/product-files/Educating_Whole_Child_REPORT.pdf)
- Darling-Hammond, L., Flook, L., Cook-Harvey, C., Barron, B., Osher, D. (2019). Review Article. “Implications for educational practice of the science of learning and development”. Published online: 17 Feb 2019. <https://doi.org/10.1080/10888691.2018.1537791>
- Darroch, J., McNaughton, R. (2002). “Examining the Link between Knowledge Management Practices and Type of Innovation”. *Journal of Intellectual Capital*. Vol.3, No. 3, pp 210-222. <https://doi.org/10.1108/14691930210435570>
- Dess, G. G., McNamara, g., Eisner, A. B., (2016). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. Eight edition. New York: McGraw-Hill Education.
- Du Plessis, M. (2007), The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No. 4, pp. 20-29. <https://doi.org/10.1108/13673270710762684>
- Freeman, S., Eddy, S. L., McDonough, M., Smith, M. K., Okoroafor, N., Jordt, H., Wenderoth, M. P. (2014). “Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics”. *PNAS*, June 10, 2014 111 (23) 8410-8415. <https://doi.org/10.1073/pnas.1319030111>
- Fullan, M., & Langworthy, M. (2014). *A Rich Seam: How New Pedagogies Find Deep Learning*. [https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2014/01/3897.Rich\\_Seam\\_web.pdf](https://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2014/01/3897.Rich_Seam_web.pdf)
- Garvery, B., Alfred, G. (2001). “Mentoring and the tolerance of complexity”. *Futures*, vol.33, July pp 519-530. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(00\)00095-1](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(00)00095-1)

- Garvey, B., Williamson, B. (2002). *Beyond Knowledge Management: Dialouge, Creavity and the coporate curriculum*. Pearson Education Limited, UK, Essex.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2004). Äriuringute meetodid: praktilisi näpunäiteid. Tallinn: Külim
- Gloet, M, Terziovski, M. (2004). “Exploring the relationship between knowledge management practicies and innovation perfomance”. *Journal of Manufacturing Technology Management*. Vol 15, No. 5, pp.402-409. <https://dx.doi.org/10.1108/17410380410540390>
- Gravin, D.A. (1993). BUILDING LEARNING ORGANIZATION. Harward Business Review. July/August
- Haridussilm, [www.haridussilm.ee](http://www.haridussilm.ee), andmed 2020 jaanuar
- Heidmets, M *et al.* (2017) „Õpikäsitus: teooriad, uurimused, mõõtmine. Analüütiline ülevaade“, <http://www.tlu.ee/public/opikasisut/mobile/index.html#p=26>
- Heidmets, M. (2020). *Vihjeid koolielust 1: Kas Eesti kool on olemas?* Õpetajate Leht, 21.02.2020 (7). <https://dea.digar.ee/article/opetajateleht/2020/02/21/6.1>
- Heidmets, M. (2020). *Vihjeid koolielust 2: Igihaljas kooliuuendus.* Õpetajate Leht, 06.03. 2020 (9). [https://opleht.ee/2020/03/vihjeid-koolielust-2-igihaljas-ooliuuendus/?fbclid=IwAR3dne4-Qr\\_D6L3h7-xVlho0ZYcOpmHp0ytjyK2UsuFl0MgnGttZfUZQYRQ](https://opleht.ee/2020/03/vihjeid-koolielust-2-igihaljas-ooliuuendus/?fbclid=IwAR3dne4-Qr_D6L3h7-xVlho0ZYcOpmHp0ytjyK2UsuFl0MgnGttZfUZQYRQ)
- HTM (2014). Eesti elukestva õppe strateegia. Tallinn, <https://www.hm.ee/sites/default/files/strateegia2020.pdf> (15.12.2019)
- HTM, (2015). *Koolieelse lasteasutuse personali miinimumkoosseis*. Haridus- ja teadusministri määrus nr 42, 11.09.2015. <https://www.riigiteataja.ee/akt/123092015001>
- HTM (2016). *Programm “Pädevad ja motiveeritud õpetajad ning haridusasutuste juhid 2017- 2020”*. [https://www.hm.ee/sites/default/files/1\\_programm\\_padevad\\_ja\\_motiveeritud\\_opetajad\\_ni ng\\_haridusasutuste\\_juhid\\_2017-2020\\_eelnou\\_1.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/1_programm_padevad_ja_motiveeritud_opetajad_ni ng_haridusasutuste_juhid_2017-2020_eelnou_1.pdf)
- HTM (2019). *Eesti Haridusstrateegia 2035*. [https://www.valitsus.ee/sites/default/files/content-editors/arengukavad/haridusvaldkonna\\_arengukava\\_ake\\_28.11.2019\\_2dets.pdf](https://www.valitsus.ee/sites/default/files/content-editors/arengukavad/haridusvaldkonna_arengukava_ake_28.11.2019_2dets.pdf)
- HTM (2019). *Täiskasvanuhariduse programm 2020-2023*. [https://www.hm.ee/sites/default/files/7\\_taisk\\_progr\\_2020-23.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/7_taisk_progr_2020-23.pdf)
- HTM (2019). *Tööturu ja õppe tihedama seostamise programm 2020-2023*. [https://www.hm.ee/sites/default/files/2\\_t66turu\\_progr\\_2020\\_23.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/2_t66turu_progr_2020_23.pdf)

- Jakobson, K. (2015). *Õppiva organisatsiooni kujundamise võimalused Eesti üldhariduskoolide näitel*. Magistritöö. Tartu Ülikool.
- KELS Koolieelse lasteaesutuse seadus. <https://www.riigiteataja.ee/akt/114032011006?leiaKehtiv>
- Kessels, J. W. M., (2001). “Learning in organisations: a corporate curriculum for the knowledge economy”. *Futures*. Volume 33, Issue 6, August 2001, Pages 497-506. [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(00\)00093-8](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(00)00093-8)
- Leimann, J., Skärvad, P.-H., Teder, J. (2003). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.
- Levald, H. (2014). *Kvaliteetjuhtimine igapähele. Olemus, rakendamine ja arendamine*. Tallinn, TEA Kirjastus.
- Liebeskind, J. P. (1995). “Knowledge, strategy, and theory of the firm”. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 93-107. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171109>
- Liiv, I., Kalle, E. (2005). *Teadmisjuhtimine*. TTÜ Kirjastus. Tallinn.
- Lõhmus, M., Simson, L., Vigla, H. (2002). *Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus*. Käsiraamat. Tallinn: OÜ Vastus.
- Meos, I. (2002). *Filosoofia sõnaraamat. Olulisi mõisteid, koolkondi, filosoofe, seisukoht*. Koolibri Kirjastus, Tallinn.
- Merali, Y. (2003). *Building and Developing Capabilities: A Cognitive Congruence Framework*. 41- 62. Sanchez, R. (edit), (2003). *Knowledge Management and Organizational Competence*. New York: Oxford Press.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- OECD. (2008). *Innovating to learn, learning to innovate*. OECD Publishing: Paris.
- OECD, (2016). *Education at a Glance 2017*. OECD Indicators. [https://www.hm.ee/sites/default/files/eag2017\\_eng.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/eag2017_eng.pdf)
- Osher, D., Cantor, P., Steyer, L. & Rose. T. (2018). *Drivers of human development: How relationships and context shape learning and development*. Published online: 24 Jan 2018. <https://doi.org/10.1080/10888691.2017.1398650>
- Osher, D., Kidron, Y., Brackett, M., Dymnicki, A., Jones, S., Weissberg, R. P., (2016). *Advancing the Science and Practice of Social and Emotional Learning: Looking Back and Moving Forward*. <https://doi.org/10.3102/0091732X16673595>

- Paton, R. A., McCalmann, J. (2000) *Change Management. A guide to effective implementation*. London: SAGE Publications.
- Paumes. A. (2016). *Strateegiline inimressursi arendamine infotehnoloogia valdkonna ettevõtete näitel*. Tallinna Tehnikaülikool. Magistritöö.
- Pearn, M., Roderick, C., Mulrooney, C. (1995). *Learning Organizations in Practice*, McGraw Hill, Maidenhead.
- Polyhart, R. E., (2006). "Staffing in the 21th Century: New Challenges and Strategic Opportunities". *Journal of Management*, December 1, 2006, p 868-897. <https://doi.org/10.1177/0149206306293625>
- Salumaa, T., Talvik, M., Saarniit, A. (2007). *Strateegiline juhtimine ja sisehindamine lasteaias*. Tallinn, Merlecons ja Ko OÜ.
- Sanchez, R. (edit), (2003). *Knowledge Management and Organizational Competence*. New York. Oxford Press.
- Schleicher, A. (2015), *Schools for 21st-Century Learners: Strong Leaders, Confident Teachers, Innovative Approaches*, international Summit on the teaching profession, OECD publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264231191-en>
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J. (2003). *Viie distsipliini käsiraamat: strateegiad ja vahendid õppiva organisatsiooni loomiseks*. Tallinn: Fontes.
- Shonkoff, J. P. (2018). "Making developmental science accessible, usable, and a catalyst for innovation". *Applied Developmental Science*, 24(1):1-6 · February 2018. <https://doi.org/10.1080/10888691.2017.1421430>
- Starns, J., Odom, C. (2006). "Using knowledge management principles to solve organizational performance problems", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 36 No. 2, pp. 186-198. <https://doi.org/10.1108/03055720610682997>
- TALIS (2018). *Eesti raport „Õpetajad ja koolijuhid elukestvate õppijatena. OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALISE 2018 tulemused“* <https://www.innove.ee/uuringud/talis-uuring/talis-2018/>
- Treibold, T. (2015). *Teadmusjuhtimine* <https://tiinatreibold.wordpress.com/2015/09/30/teadmusjuhtimine/>
- Valk, A. (2003). *Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Õpik rakenduskõrgkoolile*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia Kirjastus.

- Van den Bosch, F., Van Wijk, R. (2003). "Creation of Managerial Capabilities". 159-176. Sanchez, R. (edit), (2003). *Knowledge Management and Organizational Competence*. New York. Oxford Press.
- Wiig, K. M. (1994). *Knowledge Management: The Central Management Focus for IntelligentActing Organizations*. Arlington, TX: Schema Press.
- Wiig, K. M. (1995). *Knowledge Management Methods: Practical approaches to managing knowledge*. Arlington, TX: Schema Press.
- Wiig, K. M. (1997). *Knowledge Management: Where did it Come from and wherw will it go? Expert Systems with Applications*. Pergamon Press/Elsevier. Vol 14, Fall 1997.
- Üksvärav, R. (2010). *Organisatsioon ja üksikisik*. Tallinn: TEA kirjastus.



# LISAD

## Lisa 1. Õppealajuhatajatega läbiviidud intervjuu küsimustik

### Intervjuu õppealajuhatajatega

Personalijuhtimine lasteaias on valdkond, mille sisupoole tegevused sageli jaotatud juhtkonna liikmete vahel. Personali arendamise tegevused ja teadmusjuhtimise korraldus organisatsioonis mõjutab erinevaid tööprotsesse. Enamasti on nende tegevuste/protsesside korraldamine lasteasutustes õppealajuhataja töökohustuseks.

1. Teadmusjuhtimine, hinnang teadmusjuhtimisele
  - Kuidas sõnastate enda jaoks teadmusjuhtimist?
  - Millised on teadmusjuhtimise eesmärgid/arengusuunad Teie organisatsioonis? Kas või millises dokumendis need kajastuvad?
  - Kuidas on korraldatud teadmuse jagamine organisatsioonis?
  - Kuidas määratlete oma rolli teadmusjuhtimise rakendamise protsessis?
  - Kuidas hinnatakse/analüüsitakse organisatsioonis teadmusjuhtimist/personali arengut? Mille alusel?
  - Kas või kuidas toetab teadmusjuhtimise korraldus uueneva õpikäsituse elluviimist organisatsioonis?
2. Uuenev õpikäsitus, hinnang õpikäsituse uuenumisele.
  - Milles seisneb õpikäsituse uuenumine Teie jaoks?
  - Mis iseloomustab uueneva õpikäsituse rakendumist Teie lasteaias?
  - Milliseid muutusi on see kaasa toonud kogu organisatsiooni jaoks?
  - Kas olete pidanud tegema lisakulutusi seoses õpikäsituse muutuste elluviimist toetada? Milliseid?
  - Kuidas hindate uueneva õpikäsituse rakendumist organisatsioonis?
  - Millised on olnud takistused muutuva õpikäsituse elluviimisel?
3. Hinnang juhtimisprotsessidele
  - Millised on prioriteedid personali arendamisel organisatsioonis? Millest need tulenevad?
  - Kas Teie asutuse personal on kaasatud otsustusprotsessidesse? Milliste tegevuste kaudu?
  - Kuidas hindate töötajate avatust erinevatele õppimisvõimalustele? Mille alusel on võimalik seda kirjeldada?
  - Kuidas toetate personali arengut organisatsioonis?
  - Kas/kuidas tunnustatakse organisatsioonis personali arengut?
  - Kuidas toetab töökeskkond õppimist organisatsioonis?
  - Milliseid takistusi tajute personali arendamise protsessis? '
4. Kokkuvõte
  - Kas olete tundnud KOV huvi või toetust õpikäsituse muutumisega seoses? Millist?
  - Kuidas mõjutab personali teadmiste tase Teie arvates lasteaia konkurentsivõimet?
  - Kuidas mõjutavad teadmusjuhtimist ja uuenenud õpikäsituse elluviimist lasteaias teiste arenguvaldkondade strateegiad?

- Kas on mõni mõte/arvamus, mida soovikiste seoses käsitletud teemadega välja tuua?
- Millist tulemust/väärtust ootate uurimusest oma organisatsiooni jaoks?

Taustainformatsioonina toome välja, milline on Teie haridus ja kui kaua olete töötanud õppealajuhatajana!

Täna Teid panuse eest uurimusse!

Lugupidamisega

Helgi Vaher

Lisa 2. Tabel 1. Kokkuvõtted intervjuudest teemade ja märksõnade kaupa

Arengekava erinevate valdkondade tegevuskavades planeeritud tegevused																																					
Asutuse kood	Mentorluse rakendamine	Kutseasasta rakendamine, õpetaja arengu toetamine	Personali osalemine asutusevälisistes erialastes ettevõtmistes	Õpetajali õpetajale enesetäiendamise võimaluste loomine, kogemuse jagamine	Iseseisv enesetäiendamine elukestva õppe põhimõtetel	Koolituste mõjususe hindamine	Õuesõppe võimaluste arendamine	Robootika, IT-võimaluste laiendamine	Koolitusvajaduse hindamine	Meeskonnatöö arendamine, õppimine meeskonnas	Meeskondlike ja individuaalsete arenguvõimaluste läbiviimine	Motivatsiooniõhustiteemi arendamine	Vastutuse delegerimine töötajatele	Koolituskava koostamine ja rakendamine	Tunustus- ja motivatsiooniõhustiteemi arendamine	Omandatud teadmiste rakendamine igapäevatoos	Töörühmade tegevuse organiseerimine	Täiendõppe osalemine	Sisekoolituste korraldamine	Õppereiside, väljasõitude korraldamine	Metoodilise kabineti täiendamine	Personali kaasamine otsustusprotsessidesse	Personali hindamise aluste väljatöötamine	Enesenaalüüsi- hindamise vormi loomine ja rakendamine	Rahulolu-uuringu läbiviimine personali seas	Regulaarsed infokooosolekud	Ühisseminaride, arutelude korraldamine	Ametjuhendite korrasdamine	Kaasaegsete õppemethodite, projektõppe rakendamine	Personali osalemine projektitegevuses	Nõustamine, supervisiooni, goachingu rakendamine	Paandlik töökorraldus	Avatud tegevuste läbiviimine, kogemuste vahetamine				
X											1												2														
X				2	1	1	1	1		1	3				1		6	1	1	2		2	1	1	2	2	2	2	3					1			
X	2	1	2	8	3	2	4	4	5	2	7	1		6	8	2	4	7	5	4	2	4	2	3	3	3	4	3	6	3	2			2			
X		1					1	1	1				1					1												1	1	1					
X							9	9													5									1	2						
X			6		1		6	4		1						3	1						2			2	1	8	2			1	1				
I	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
II			X	X	X		X	X	X	X				X	X							X	X	X	X				X	X	X						
III			X	X			X	X		X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
IV			X	X			X	X		X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
V							X	X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
VI		X	X	X			X	X		X		X						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
VII			X	X			X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
VIII			X	X			X	X		X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
IX	X			X			X	X		X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
X				X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Lisa 2.1 Lisa 2. Tabelis 1 kasutatud tingmärkide selgitus

- X – kajastamine strateegilise juhtimise valdkonnas
- X – kajastamine arengukava personalijuhtimise valdkonnas
- X – kajastamine õppe- ja kasvatustegevuste valdkonnas
- X - kajastamine eestvedamise ja juhtimise valdkonnas
- X – kajastamine ressursside valdkonnas
- X – kajastamine valdkonnas koostöö huvigruppidega

Lisa 3. Tabel 2. Personalijuhtimise valdkonna eesmärgid uurimusse kaasatud MLA-de arengukavades (arengukavade arv n=10)

Kood	Personalijuhtimise valdkonna eesmärgid asutuste kaupa
I	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tugivõrgustiku töö jätkamine.</li> <li>2. Personali kaasamine.</li> <li>3. Mentorlussüsteemi loomine.</li> <li>4. Enesetäiendamisevõimaluste toetamine silmas pidades nii personali kui asutuse huvisid ja vajadusi.</li> <li>5. Iseseisev enesetäiendamine elukestva õppe põhimõttel.</li> <li>6. Koolituste mõjususe hindamine ja saadud teadmiste rakendamine. Personal omab teadmisi laste tehnilise ja robotika-alase huvi arendamiseks.</li> <li>7. Õuesõppe võimaluste laiendamine.</li> </ol>
II	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asutuses töötavad motiveeritud, pühendunud ja omal alal pädevad ja kompetentsed inimesed.</li> <li>2. Kollektiiv on omaks võtnud õppiva kogukonna hoiakud. On koostatud koolitusplaan ning võimaluste piires võimaldatakse töötajatel vajalikel koolitustel osaleda.</li> <li>3. Toetatakse ühiseid tegevusi ning töötatakse välja tunnustamisplaan.</li> </ol>
III	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personalivajadus on analüüsitud.</li> <li>2. Töökohtade täitmine kvalifitseeritud töötajatega, kes on nooremaealisemad ja on valmis HEV lastega töötama.</li> <li>3. Personali värbamisstrateegia sidumine lasteaia põhiväärtustega.</li> <li>4. Personali eneseanalüüs ja arenguvestlused on seotud põhiväärtuste rakendamise analüüsimisega, mis on kaasa aidanud lasteaia visiooni rakendamisele, arengukava eesmärkide täitmisele.</li> <li>5. Personal on aktiivselt kaasatud kogu lasteaia arendustegevusse.</li> <li>6. Personali arendamine tulenevalt kutsestandardist.</li> <li>7. Iga töötaja teadmiste, oskuste tõstmine ja meeskonnatöö arendamine.</li> <li>8. Lasteaias töötavad motiveeritud töötajad.</li> </ol>
IV	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kõik ametikohad on täidetud kompetentse personaliga.</li> <li>2. Personal on kaasatud lasteaia tegemistesse, personal on motiveeritud ja tunnustatud-</li> <li>3. Koolitusplaanis on arvestatud töötajate vajadustega.</li> <li>4. Personal on oma töövaldkonnas kompetentne ja tulemuslik.</li> <li>5. Koolitustel saadud teadmisi rakendatakse koheselt.</li> </ol>
V	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ühtne arusaam laste arengust, kasvatus- ja õpetamisprotsessist, õpikäsitusest.</li> <li>2. Selged ja õiglased tööasustamise põhimõtted, mis arvestavad panust kooli eesmärkide täitmisel.</li> <li>3. Motivatsiooni toetamise põhimõtted.</li> </ol>

VI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kooli õpetajad on kaasaegsete õpetamisoskustega.</li> <li>2. Õpetajate täiendkoolituste läbiviimine õpioskuste arendamise teemal (sh õpistrateegiad).</li> </ol>
VII	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Loodud ametikohad on komplekteeritud.</li> <li>2. Personal on kutsealaselt pädev, koostööle orienteeritud, loov ja hooliv.</li> <li>3. Personali koolitamise ja enesetäiendamise süsteem aitab kaasa lasteaia eesmärkide saavutamisele, töötajate ametialasele arengule, ühiskonna muutustega kohanemisele ning lapse arengut toetava ohutu õpi- ja kasvukeskkonna kujundamisele.</li> <li>4. Lasteaia töökeskkond ja töökorraldus on motiveerivad.</li> </ol>
VIII	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lasteaia töökeskkond ja sisekliima toetab ja suunab personali juhinduma põhiväärtustest.</li> <li>2. Personal vastab seadusega kehtestatud kvalifikatsiooninõuetele.</li> <li>3. Suurendada personali arusaamist lasteasutuse eesmärkidest ning kujundada oma organisatsiooni hoidev, lojaalne ning koostöövalmis kollektiivi.</li> <li>4. Koolitusplaanis on arvestatud kõikide töötajate vajadustega ja töötajad on ette valmistatud tuleohutuse, toiduhügieeni ja esmaabi valdkonnas.</li> <li>5. Lasteaia töötaja tunneb end tunnustatuna meeskonnas.</li> </ol>
IX	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal on kompetentne ja motiveeritud tagamaks iga lapse täisväärtuslik areng.</li> <li>2. Personal on erialaselt pädev.</li> <li>3. Meeskonnatööd väärtustav keskkond. Motivatsioonisüsteem toetab personali erialast arengut.</li> <li>4. Personali professionaalse arengu toetamisel lähtutakse lasteaia õppe- ja arengukavast ning töötaja huvidest ja vajadustest.</li> <li>5. Motiveerimissüsteem toetab personali erialast arengut.</li> </ol>
X	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal on motiveeritud ja teadlik lasteaia arengusuundadest, vastutab isikliku professionaalse arengu eest, rakendab õpitut organisatsioonikultuuri hoidmiseks ja laste arengu toetamiseks.</li> </ol>

Lisa 4

Tabel 3. Teadmusjuhtimist toetavate tegevuste jaotuvus arengukavade tegevusvaldkondade vahel

Planeeritud tegevuste kajastumine arengukavade tegevusvaldkondades							
Arengukavas planeeritud tegevus		Strateegiline juhtimine	Eestvedamine ja juhtimine	Personali juhtimine	Koostöö huvigruppidega	Ressursside juhtimine	Õppe- ja kasvatustöö
1	Õpetajalt-õpetajale enesetäiendamise võimaluste loomine		2	8			
2	Õuesõppe võimaluste arendamine		1	4	1	9	6
3	Robotika, IT-võimaluste laiendamine		1	4	1	8	4
4	Meeskondlike ja individuaalsete arenguestluste läbiviimine	1	3	7			
5	Koolituskava koostamine ja rakendamine			6			
6	Tunnustus- ja motivatsioonikorra arendamine		1	9			
7	Töögruppide tegevuse organiseerimine		6	4			3
8	Täiendõppes osalemine		1	7	1		1
9	Eneseanalüüsi, -hindamise vormi loomine ja rakendamine	2	1	3			2
10	Kaasaegsete õppemeetodite, projektõppe rakendamine		3	6		1	8
11	Personali osalemine asutusevälistes erialastes ettevõtmistes			2			6
12	Sisekoolituste korraldamine		1	5			
13	Ühisseminaride, arutelude korraldamine		2	4			2
14	Koolitusvajaduse hindamine			5	1		
15	Õppereiside, väljasõitude korraldamine		2	4			
15	Personali kaasamine otsustusprotsessidesse		2	4			
17	Metoodiliste materjalide täiendamine			2		5	

## Lisa 5. Lihtlitsents

### Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks<sup>1</sup>

Mina, Helgi Vaher

1. annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose TEADMUSJUHTIMISE STRATEEGIADE RAKENDAMINE UUENEVA ÕPIKÄSITUSE ELLUVIIMISE PROTSESSIS MUNITSIPAALLASTEAEDEDE NÄITEL, mille juhendaja on Merle Ojasoo PhD.

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh TalTechi raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks TalTechi veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TalTechi raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

<sup>1</sup>Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.