

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Kerttu Hermann

**ARENGUFAASIDE UURING ARUKÜLA VABA
WALDORFKOOLI JA VILJANDI VABA WALDORFKOOLI**

NÄITEL

Magistritöö

Õppekava TAKM

Juhendaja: Mike Franz Wahl, PhD

Kaasjuhendaja: Tiit Urva, MBA

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 15 312 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Kerttu Hermann

..... (allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 123271TAKMM

Üliõpilase e-posti aadress: kerttu.hermann@gmail.com

Juhendaja: Mike Franz Wahl, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaasjuhendaja Tiit Urva, MBA:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	5
SISSEJUHATUS	6
TEOREETILINE OSA	8
1.1. Waldorfpedagoogika	8
1.1.1. Waldorfororganisatsioonide struktuur	10
1.1.2. Kolmeliikmelisuse idee	11
1.2. Organisatsiooniteooriad ja arengufaasid	13
1.2.1. Organisatsiooniteoreetilised käsitlusviisid	15
1.2.2. Süsteemiteoreetiline mõtteviis.....	17
1.2.3. Organisatsiooni areng	19
1.2.4. Kolmeliikmelisuse idee kui üks organisatsiooniarengu teoreetiline alusprintsip	26
2. METOODILINE OSA.....	28
2.1. Uurimisstrateegia valik.....	28
2.2. Andmekogumise meetodika, analüüsimetodika ning valim.....	29
2.3. Uuringu kvaliteet ja eetika.....	30
2.4. Valimi tutvustus	31
2.4.1. Aruküla Vaba Waldorfkool	31
2.4.2. Viljandi Vaba Waldorfkool	32
3. TULEMUSED JA JÄRELDUS	34
3.1. Arenguprobleemide väljaselgitamine	34
3.1.1. Identiteet	36
3.1.2. Strateegia, põhimõtted, programmid	39
3.1.3. Organisatsiooni struktuur	42
3.1.4. Inimesed, grupid, kliima.....	44
3.1.5. Funktsioonid, tööjaotus	48
3.1.6. Protsessid, töövood.....	51
3.1.7. Füüsilised vahendid, sisustus.....	55
3.2. Täiendavad järeldused	57
KOKKUVÕTE	60
SUMMARY	62

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	64
LISAD	67
Lisa 1. Kolmeliikmelisuse-organisatsioonimudel ja seitsme olemuselemendi kirjeldus	67
Lisa 2. Andmekogumine, analüüsimetoodika ja valim	69
Lisa 3. Küsimustik “Organisatsiooni aspektide raster”	76
Lisa 4. Kirjalik intervjuu teemal organisatsiooni aspektid	85
Lisa 5. AVWK “Organisatsiooni aspektide raster” tulemused.....	89
Lisa 6. AVWK “Organisatsiooni aspektide raster” tulemused	91

LÜHIKOKKUVÕTE

Magistritöö pealkiri on „Eesti waldorfkoolide arengufaaside uuring Aruküla Vaba Waldorfkooli ja Viljandi Vaba Waldorfkooli näitel“. Töös leitakse lahendus ühiskondlikult tajutud probleemile, mille kohaselt waldorfororganisatsioonide areng tervikuna on jõudmas uude kvalitatiivsesse faasi. Kuid sellega seotud arenguprotsesside tugevusi ja nõrkusi on vajalik põhjalikumalt tundma õppida Eesti koolide näitel. Uuringu läbiviimiseks tuli valida uurimismeetod, mis ühtib dünaamilise organisatsiooniarengu põhimõtetega. Magistritöö eesmärgiks on pakkuda tajutud probleemile lahendus ja seletada, kuidas Glasl/Lievegoed'i organisatsiooni käsitlese ja arenguteooria kontseptsiooni mudel võimaldab kirjeldada waldorfororganisatsioone arengu tugevusi ja nõrkusi. Teiseks eesmärgiks on mudelist lähtuvate diagnostiliste instrumentide abil välja selgitada uuringus osalevate WK-de tegelik ja soovitatav arengufaas ning arengust tulenevad tugevused ja nõrkused organisatsiooni seitsme olemuselemendi lõikes.

Töö eesmärgist ja Glasl/Lievegoed'i mudelist tulenevalt on valitud waldorfkoolides plaanis läbiviia organisatsiooni arengufaaside diagnostika ning välja selgitada ja kirjeldada organisatsiooni tugevuste ja nõrkustega seotud aspekte.

Empiirilised andmed kogutakse peamiselt teemat tutvustava seminari jooksul või e-kirja teel ankeetküsitluse ning kirjaliku intervjuu kaudu. Kokku laekus vastuseid kahekümnelt töötajalt. Tulemuste analüüsist selgub valitud koolide arengufaasi kirjeldus ning kooli hetkeseisu iseloomustavad tugevused ja nõrkused. Nii Aruküla Vaba Waldorfkooli kui ka Viljandi Vaba Waldorfkooli töötajate hinnangul on uurimuse läbiviimise hetkel nende kooli areng pioneerifaasi kriisis suundumusega diferetseerumisfaasi. Samas osad organisatsiooni elemendid olid kolmanda ehk integratsioonifaasi tunnustega. Uuringus selguvad koolide arengu kriitilised aspektid. Koolid saavad tagasisidet nende nõrkuste osas, millele lahenduste leidmise kaudu on võimalik kooli ette valmistada ja koolil edasi liikuda järgmisesse arengufaasi. Saadud tulemusi võeti arvesse järelduste tegemisel.

Võtmesõnad: arengufaas, Bernard Lievegoed, Friedrich Glasl, olemuselemendid, organisatsiooni areng, waldorf- ja steinerpedagoogika, waldorfororganisatsioonid, terviklik organisatsiooni käsitus.

SISSEJUHATUS

Looduses on tähtis liikide mitmekesisus ehk elurikkus. Kultuuri on sedavõrd rikkam, mida enam on temas loomevabaduse ilminguid. Haridus on kultuuri lahutamatu osa ning valikuvabadus saab siingi järjest loomulikumaks ja võimalikumaks. Eesti waldorfkoolide (WK) ja -lasteaedade missioon on parimate võimaluste loomine iseseisvate, sotsiaalselt julgete, emotsionaalselt küpsete ja õppimisvõimeliste inimeste arenguks waldorfpedagoogika (WP) kaudu. (Käsiraamat ... 2011)

Käesoleva magistr töö teema valik on tingitud kahest ajendist: autori elavast huvist WP ja nende organisatsioonide vastu ning kaasjuhendaja poolt pakutud võimalusest osaleda WK-de arengufaasi seisundi uuringus.

WP on peaaegu sada aastat vana (esimene WK rajati 1919.a.). Eestis alustati WK-de rajamist kodanikualgatuse korras 1989. aastal. Esimesed koolid alustasid tööd 1990/1991. õppeaastal. (Käsiraamat ... 2011) WK on loodud üldjuhul lastevanemate initsiatiivil ja tegutsevad kodanikualgatuse korras. Hariduslikku mitmekesisust pakkuvate waldorfõppeasutuste vajalikkust Eestis kinnitab tänaseks päevaks loodud 10 WK ja 11 waldorflasteaia toimimine. 2012. aasta septembri seisuga osutus 356 lasteaia- ja 558 koolilapse vanema valik WP õppeasutuse kasuks. Erinevate andmete põhjal on tegemist kasvava trendiga. (Sügis, *et al.* 2012)

Antud magistr töö uurimisprobleemiks on puudulik teave, millised on võimalikud juhtimismudelid ja organisatsiooniarengu kontseptsioonid selleks, et nende abil kirjeldada WK-de arengut ja selgitada välja nende arenguga seotud kitsaskohad.

Uurimustööl on kaks eesmärki:

- 1) selgitada välja, kuidas Glasl/Lievegoed'i organisatsiooni käsitluse ja arenguteooria kontseptsioon võimaldab kirjeldada waldorfororganisatsioone (WO) ning milline on seos ja vastavus kolmeliikmelisuse printsiibiga;
- 2) mudelist lähtuvate diagnostiliste instrumentide abil välja selgitada uuringus osalevate WK-de tegelik ja soovitatav arengufaas ning arengust tulenevad tugevused ja nõrkused organisatsiooni seitsme olemuselemendi lõikes.

Antud magistritöö uurimisülesanded on:

- 1) tutvustada erinevaid juhtimismudeleid ja organisatsiooniarengu kontseptsioone;
- 2) rakendada valitud kontseptsiooni mudel WK-de arengufaasi ja arengust tulenevate tugevuste ja nõrkuste välja selgitamiseks;
- 3) tulemuste põhjal järelduste tegemine.

Uurimustöö teostamiseks valis autor kombineeritud meetodi. Uurimusmeetodi valik on tingitud uuringu eesmärgist – välja selgitada ja kirjeldada organisatsioonide rahulolematused ja tegevusvajadused. Sõltumatu ja objektiivse organisatsiooni käsitluse leidmiseks töötas autor läbi erinevaid juhtimismeetodeid, uuris WP põhimõtteid ning võrdles organisatsiooni arenguid käsitlevaid teooriaid.

Töö koosneb kolmest osast. Esimene osa kirjeldab WP üldiselt. Antakse lühike ülevaade antroposoofiast, selle esindajast Rudolf Steinerist ning kolmeliikmelisuse printsiibist. Edasi kirjeldatakse erinevaid organisatsiooni juhtimis- ning arenguteooriaid. Selgitatakse Glasl'i ja Lievegoed'i organisatsiooni arengufaaside mudeli sobivust antud uurimuse läbiviimiseks. Magistritöö teises osas selgitatakse uurimuse meetodit ja valimit. Tutvustatakse uurimust, mille käigus peavad selguma valitud WO-ide arengufaasi iseloomustav kirjeldus, hetkeolukorra tugevuste, nõrkuste kirjeldus, töötajate jaoks olulised teemad ning hinnanguline vajalike tegevuste tähtsuse järjekord.

Läbiviidavale uurimusele tuginedes koostatakse kolmas osa, mille moodustavad küsitluse tulemuste analüüs ja kogutud andmete põhjal tehtud järeldused. Uurimuse analüüsi aluseks on kaks ankeetküsitlust ning kirjalik intervjuu.

Töö õnnestumise eest tänab autor kõiki koolide töötajaid, kes olid valmis autorit usaldama ja jagama küsimustike tulemusi. Töö lõpliku õnnestumise eest tänab autor oma juhendajat dotsenti Mike Franz Wahli, kes juhtis tähelepanu olulistele nüanssidele, andis juhiseid teema akadeemilisemaks käsitlemiseks ning motiveeris autorit olema aktiivne kirjutaja, et mitte sattuda “mitteaktiivsete kausta” juhendja aruti desktopil. Väga tänab autor oma kaasjuhendajat Tiit Urva't, kes tutvustas tööteemat, hoidis õigel kursil, oli mõistev ja igati toetav. Personaalse toe eest tänab autor oma ema, kes aitas töö toimetamisel, oma elukaaslast, tema mõistva suhtumise ning oskuse eest kõige lootusetumal hetkel motiveerida ning sõbrannat, kes aitasid tõlketöoga.

1. TEOREETILINE OSA

Asutused, mis töötavad antroposoofilistest printsiipidest lähtudes, on erineva iseloomuga. Tegu on selliste institutsioonidega nagu: waldorfkoolid, kunstiõppeasutused, täiskasvanute koolitus ja ravipedagoogilised asutused, mille tööala tuleneb vaimuelust. On ühendusi, mis teenivad sotsiaalset elu, esmajoones antroposoofiline selts ise ja edasi kohalikud rühmad. On organisatsioone, mille koht on tootmisprotsessis, nagu näiteks biodünaamilised põllumajandusettevõtted, kaubandusorganisatsioonid, ärid jne. (Lievegoed 1989)

Vaimuelu, sotsiaalne elu ja tööelu moodustavad nn meso-sotsiaalsete struktuuride kolmelisuse. See tähendab, et see mis on kogu sotsiaalse organismi jaoks vaimuelu, õiguseelu ja majanduseelu, on väiksemate sotsiaalsete organismide jaoks vaimuelu, sotsiaalne elu ja tööelu. (Lievegoed 1989) Kolme siinnimetatud vormi (vaimuelu, sotsiaalne elu ja tööelu) organisatsiooniprintsiibid ja organisatsiooniarendused eristuvad vastavalt oma erinevale laadile. Institutsioon, selts või üks ettevõtte on elav organism, mis pidevalt muutub, kasvab, tulevad uued inimesed ja see jõuab uue küpsusastmeni. (Lievegoed 1989)

1.1. Waldorfpedagoogika

Erinevaid pedagoogilisi lähenemisviise on teisigi (Montessori-, Reggio- ja Käisi pedagoogika, Hea Algus metoodika), kuid Eestis enim levinud on just Steinerist lähtuv WP. Antud pedagoogika asutuste üheks eeliseks läbi aegade on kindlasti olnud kindlustunne, et seal töötavad WP valdkonnas kvalifitseeritud ja täiendkoolituse läbinud pedagoogid. Nendes organisatsioonides on rõhk loovusel, lugemisel, laulmisel ja näitlemisel. See on hea koht lastele, kellele meeldib positiivne rutiin, etteaimatavus, ja see kõik loovas võtmes. Tänapäeval on WP suureks eeliseks meedia välistamine lastele. (Brown 2012) Seda näitavad ka mitmed artiklid ja intervjuud tippjuhtidega erinevates valdkondadest, kelle eelistus langeb just waldorfi kasuks kuna lastele kuni 12-aastaseks saamiseni ei ole ekraanid lubatud (Fleming 2015). Waldorfi õppekavad ja põhimõtted ei sisalda meediatehnikat (arvutid, videod, televiisor) ega akadeemilisi näitajaid (kodutöö, testid, töölehed, mõnikord isegi töölaud). Suurlinnades on veel suureks eeliseks programmi loodussõbralikkus. Lapsed veedavad võimalikult palju aega looduses. Vanemad valivad ka antud

pedagoogika, kuna see aitab arendada lapse individuaalsust ja iseseisvust. WP õpetab lapsele kuidas mõelda. See kõik arendab neid kui hästi ümberkäivaid individuaale, kellel ei tule puudust uudishimust ega armastusest õppimise vastu. (Brown 2012) Mõisted "waldorfpedagoogika" ja "steinerpedagoogika" tähistavad üht ja sama pedagoogikat, üks mõiste viitab esimese sellel pedagoogikal põhineva kooli asukohale, teine suuna algatajale (Wilkinson 2006, 10)

Waldorfpedagoogika ajalugu

Teadlane, filosoof ja õpetlane **Rudolf Steiner** (1861-1925) tõi välja oma mitmetes ettekannetes, loengutes ja väljaannetes vajaduse vaimsel tasandil Lääne kultuuri uuendamist nii põllumajanduse, majanduse, teaduse, religiooni ja kunstide vallas, kui ka hariduse valdkonnas (Nicol, Taplin 2012). Ta astus alati ägedalt välja tema ajal loodusteadlaste hulgas valitsenud reduktsionistliku mõtteviisi vastu. Muljetavaldava detailitundmisega kirjeldas ta taimede, loomade ja inimeste bioloogilisi, keemilisi ja füsioloogilisi protsesse ja näitas konkreetselt nende vastastikkust mitmekülgsel läbipõimumist. Sellega lõi teadlane aluse humaansele ja ökoloogilisele mõtlemisele ja tegutsemisele paljudes valdkondades. (Glasl, Lievegoed 2014, 24) Täna on maailmas tuhandeid kooli, farme, kliinikuid ja teisi organisatsioone, kus praktiseeritakse tema nägemuste baasil. Rudolf Steiner lõi tervikliku vaimse arengu teekonna kirjelduse ning tehtud uurimused näitasid, et tema põhimõtted võivad luua humaansema maailma. Toetudes tema põhimõtetele ja järgides neid kasvatame inimväärse inimkonna, sest waldorfpõhimõtteid saab rakendada sünnieelsest perioodist elukestvalt. (Nicol, Taplin 2012). Selline mõtlemine oli mitmetele organisatsiooniteadlastele, k.a Bernard Lievegoed'ile väga atraktiivne, eelkõige seoste järgimises, mis ei ole üksteisega lihtsalt lineaarses põhjuslikus suhtes, vaid milledes on tunnetatavad nende kompleksed vastastikused mõjutused (Glasl, Lievegoed 2014, 24).

WP peamisi eesmärke on püüda aidata lastel areneda moraalselt vastutavaks, vabadeks individuaalideks, kes on võimelised täitma oma unikaalset eluteekonna ülesannet (Nicol, Taplin 2012). Põhjus, miks Rudolf Steiner nägi vajadust uue koolitüübi rajamiseks tuleneb kogu maailma vapustanud Esimesest maailmasõjast, mis oli jätnud inimkonnale raske jälje ja palju lahendamist vajavaid küsimusi. Poliitiline situatsioon oli muutunud, monarhia asendunud demokraatiaga. Poolehoid loodusteadusliku mõtlemise suunas suurenes. Kirjeldatud tingimustes ei olnud rahvas rahul majandus-poliitilise olukorraga ja nõudis sotsiaalsete süsteemide ümberkorraldamist. „Revolutsiooniline retoorika ei olnud mingil juhul vastavuses süsteemi kujundava praktikaga“. (Schmelzer 2017, 15) Antud tingimustes võrsus Rudolf Steineral põhimõtteliselt täiesti uue kooli – vabakooli idee, mis langes viljakale pinnasele. Tegu oleks kooliga, mis ei sõltuks otseselt

ühiskonna poliitilistest ja majanduslikest tingimustest, vaid mille keskmes on „inimesele orienteeritud pedagoogika“. (Kranich 1991)

1919. aastal tutvustas Rudolf Steiner enda koostatud kolmest sotsiaalsest komponendist koosnevat ühiskonnamudelit. Need komponendid on kultuurilis-vaimne, majanduslik ja õiguslik-poliitiline komponent. (Raie 2016) Lisaks seminaridele, töörühmadele ja loengutele on antroposoofia-alase töö avalikuks praktiliseks väljundiks WP, ravipedagoogika, biodünaamiline põllumajandus, antroposoofiline meditsiin, kunstialane ja kirjastustegevus (Eesti Antroposoofia Selts 2016). WK õppekava on Rudolf Steineri välja töötatud. See baseerub tema poolt loodud antroposoofilisel inimkäsitlusel. (Raie 2016)

Antroposoofiat võib tõlgendada kui tarkust inimesest, kreeka keeles *anthropos* inimene ja *sophia* tarkus (Steiner 1992). Kui loodusteadusliku suunitlusega antropoloogia kirjeldab oma naturalistlike meetoditega põhiliselt inimese väliselt hõlmatavat ehk füüsilist osa ja selle seost ümbrusega, on antroposoofia eesmärk uurida laiendavalt ka hingelist ja vaimset külge, mida saab kogeda üksnes sisemiselt. Antroposoofia on waldorfpedagoogilise haridustegevuse aluseks koolides ja lasteasutustes, mille rajas Rudolf Steiner keskendudes kasvava lapse loomusele ja integreeritud lähenemisele õpetamises ja õppimises. Rõhutatakse hoolivuse ja õppimise duaalset aspekti. Hariduslikud lähenemisviisid hõlmavad pedagoogikat, õppekava, õpetamise ning õppimise hindamist ja väärtustamist ning koolide ja asutuste organisatsiooni, majandamist ja haldamist. (Valgepea, Sügis 2012)

Waldorfpedagoogika tänapäeval

Käesoleval ajal on WP paljudes riikides peamine alternatiiv peavoolu haridusele. Esimene WK maailmas rajati Saksamaal Stuttgartis 1919. aastal, Eesti haridusmaastikul tegutsetakse alates 1990. aastast. (Raie 2016) WK-d ja waldorflasteaiad on piirkonnaülesed õppeasutused, kuhu lapsevanemad toovad lapsed mitmest omavalitsusüksusest. (Sügis, et al. 2012)

1.1.1. Waldorfororganisatsioonide struktuur

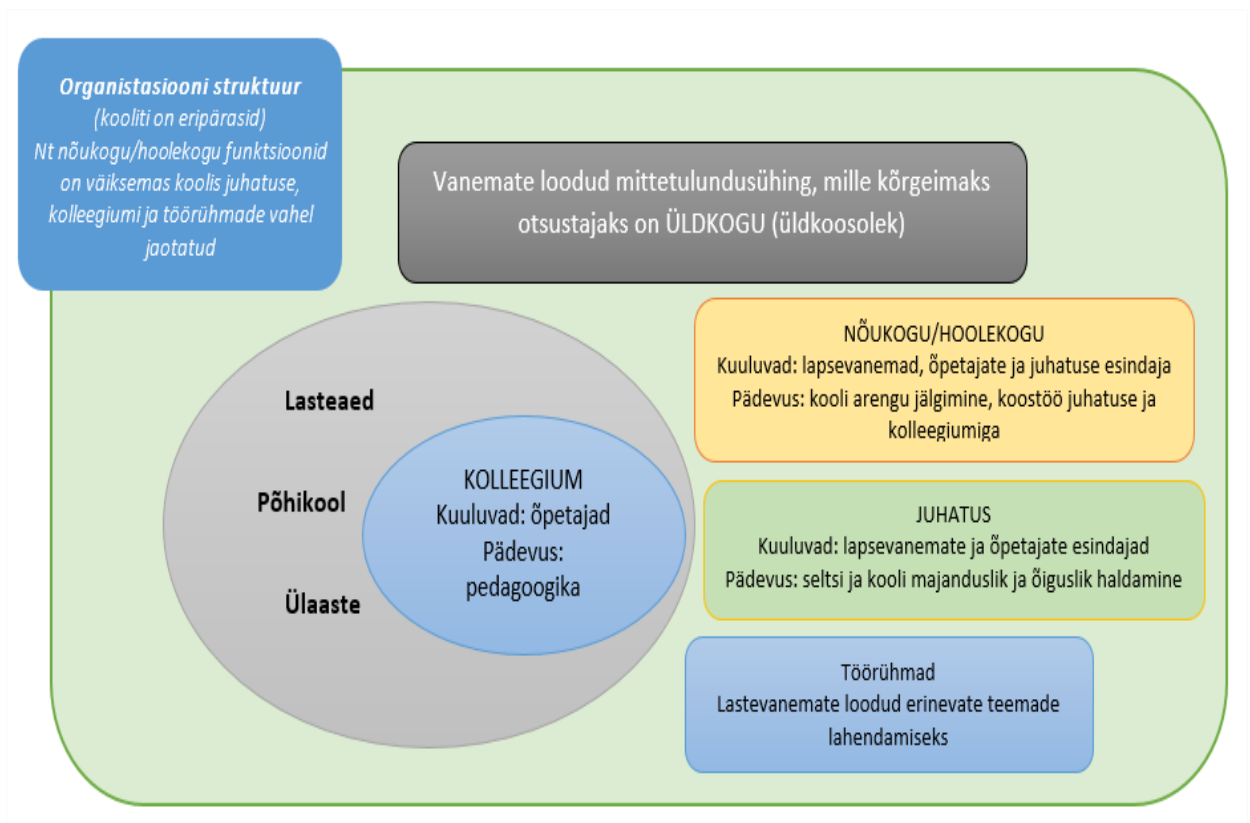
WK-de ülesehitus ja organisatsiooniline struktuur võib erineda nii riigisiselt kui riikide üleselt. Üldjuhul puudub WK-del traditsiooniline hierarhiline struktuur. Nad koosnevad kolmest omavahel seotud sfäärist: ühingu/seltsi eestseisus/juhatus, õpetajaskond ja vanemad. (vt Joonis 1.1) Koole peavad mittetulundusühingud, kelle liikmeskonna moodustavad lapsevanemad ning õpetajad/töötajad. WK-de peamisteks juhtorganiteks on seltsi/ühingu juhatus/eestseisus ja

õpetajaskonnast moodustunud õpetajate kolleegium, kes tegeleb kooli igapäevaelu korraldamisega. Kooli juhatus ehk majanduskolleegium tegeleb kooli majanduselu korraldamise ja finants- ning õigusküsimustega. Juhatusse kuuluvad lapsevanemad ja õpetajad. Vajaduse korral moodustatakse töögrupe konkreetsete ülesannete lahendamiseks. Kollegiaalne koolijuhtimine esitab olulisi väljakutseid protsessi juhtimise kvaliteedile ning võib põhjustada vastutuse ja töökohustuste ebaühtlast jagunemist. Kuigi tööjaotus ja vastutusala ei ole alati selgelt määratletud, hindavad õpetajad ja lapsevanemad kõrgelt seda, et probleeme saab lahendada ühiselt ja osalised on juhtimisprotsessi kaasatud. (Sügis, *et al.* 2012)

WO-sid juhivad seltsid/ühingud. Väliselt käituvad WO vastavalt ühiskonnas kehtivatele regulatsioonidele. Sisemiselt seltsid ehk sotsiaalse elu vaimsed institutsioonid tegutsevad vastavalt kokkulepitud koostöö printsiipidele. Organisatsiooni vorm omandab täiesti teistsuguse iseloomu, niipea kui see on majanduselu teenistuses. Õige seltsi, k.a WO, kui sotsiaalse elu organi juurde, kuulub demokraatlik otsustamisprotsess ja igaüks saab võrdväärselt kaasa otsustada. Muudel juhtudel toimub otsustamine aristokraatlikul viisil või langetatakse ettevõtjaotsus. (Lievegoed 1989)

1.1.2. Kolmeliikmelisuse idee

Carlgren (1990) on öelnud: „Kes tahab Rudolf Steineri pedagoogikat põhjalikult mõista, see peab kolmeliikmelisuse idee endale üksikasjadeni selgeks tegema“. Rudolf Steiner jagab ühiskonna piltlikult öeldes kolmeks võrdselt tähtsaks, aga samas autonoomseks osaks. Need osad on **poliitika, majandus** ja **vaimuelu** (ehk kultuur). Need kõik on ühe terviku osad, aga igal osal on oma ülesehitus, seaduspära ja ülesanne. Ühtegi neist nimetatud osadest ei saa ega tohi allutada teise valdkonna seaduspärasustele. Näiteks majandus ja poliitika peavad olema lahus – kui see nii ei ole, siis poliitika nõrgestab majandust ja vastupidi. Samuti ei saa vaimuelu juhtida ja korraldada läbi poliitika. Analoogseid paralleele pakub Steiner oma teooria ilmestamiseks inimorganismi näitel. Ka inimene kolmene liigendumine – mõtte, tunde ja tahte pool tervikus. Igale konkreetsele komponendile vastab organismis kindel funktsioon. Mõtlemiseks on inimesel pea, mitte kopsud, tundeid esindab organina süda ja tahet jäsemed. Sarnaselt ühiskonnale valitseb analoogne struktuur ka WK-s, kus vaimuelu ehk õppetööga tegeleb pedagoogiline kolleegium, seaduste ja majandusega kooli juhtkond ehk juhatus, aga igapäevaste tegevuste ja projektide ellu viimiseks kaasatakse ka lastevanemaid. Vanematel on kohustus võimalusel aktiivselt osaleda koolis toimuvatel üritustes, sealhulgas näiteks igakuistele kuupidudele, kus ühiselt lastega jagatakse sellel epohhil õpitud ja tehtut. (Kranich 1991)



Joonis 1.1 Organisatsiooni struktuur.

Allikas: “Käsiraamat waldorfkooli lapsevanemale” (2011, 19)

Holistiline ehk terviklik inimkäsitlus steinerpedagoogika konteksti aluseks on käitlusviis inimesest kui kolmainsuslikust olemusest, kes koosneb kehast, hingest ja vaimust (Raie 2016; Glasl *et al.* 2008). Teisiti nimetades saab ka öelda, et inimene jaotub kolmeks – mõtte, tunne ja tahe (Kranich 1991). Samaaegselt WK-ga tekkinud sotsiaalse organismi kolmeliikmelisuse kontseptsiooni taustal kutsus Rudolf Steiner kolleege kooli juhtimist oma kätte võtma. See tähendab WK ülesannet ja mainet endale selgelt teadvustama ja sellega pidevalt tööd tegema. Kui kolleegid ja lastevanemad WK ideest üheselt aru saavad, siis saab kooli juhtimist kui sellist mitmeti korraldada. (Raie 2016)

WP aluseks on inimesekäsitlus maailma ühtsuse peegeldamisest ja inimese eneseleidmise toetamisest (Wilenius 1993). Kooli rajamisel lähtus Steiner kahest fundamentaalsest põhialusest (Avison *et al.* 2014):

- 1) inimkäsitlusest lähtuv õppekava;
- 2) kolmeliikmeline ühiskonnakorraldus.

Rudolf Steineri kolmeliikmelisuse ideest on edasi arendatud organisatsiooni arengu teooria, mis on kirjeldatud peatükis 1.2.4.

1.2. Organisatsiooniteooriad ja arengufaasid

Juhtimisvilumuse omandamise arendamisega alustatakse juba lapsepõlves. Algul toimub see alateadlikult ning toimemehhanismid on väga sarnased sellega, mida näeme igapäevases organisatsioonide juhtimises – innustamine, rollid, võim, eneseteostus, emotsioonid, hiljem suurema või väiksema teadlikkusega, kestes elu lõpuni (Üksvärv 2004, 7; Üksvärv 2010, 237). Ulatuslikum ja märksa mitmekülgsem kokkupuude organisatsiooniga kujuneb välja paljudel lasteaias, pea kõigil aga koolis, kus organisatsiooni osa ja mõju noorele võib olla mitte määrav, aga kindlasti suur. Heade sõprade ja hinnete, eakaaslastega ühiste ettevõtmiste ning huvialade harrastamise tagajärjel tuntakse koolipõlve lõpul end enamasti õnnelikuna. (Üksvärv 2010) Viimastel aastatel on ka eesti keeles ilmunud palju juhtimisalaseid raamatuid, kus autorid propageerivad uusi organisatsioonide juhtimise viise. Paljude raamatute puhul on eelduseks võetud, et vundament ja muud konstruktsioonilised põhitõed on sarnased ja universaalsed. Kuid ei tohi unustada, et põhitõdede sidumine uute arusaamadega ongi võimalus muutuda ja muuta. (Üksvärv 2004, 7)

Selleks, et spetsialiseerumise kaudu võimeid suurendada ja optimaalselt tegutsedes aega säästa, koonduvad inimesed organisatsioonidesse. Et organisatsioon toimiks efektiivselt, peab keegi organisatsiooni kuuluvate inimeste tegevust suunama, neid inimesi juhtima. Sõna “organisatsioon” tuleneb kreeka keelest, kus ta tähistas korrastatust ja kooskõlastatud tervikuks korrapärastumist. **Organisatsiooni** on defineeritud ka kui inimrühma, kellel on kindlad strateegia, struktuur ja tehnoloogia ühise eesmärgi saavutamiseks. Kõik organisatsioonid, näiteks alustav ettevõtte, kus kõik teevad kõike ja kindel struktuur ei ole veel välja kujunenud, on ka organisatsioon. Seega võib eristada eri arengujärgus olevaid organisatsioone. (Alas 2007, 7)

Kuigi omaette käsitletav, ei ole organisatsioon eesmärk omaette. Ta peab olema millegi või kellegi teenistuses. Olles teatud eesmärkide saavutamise keskkond ning selleks vajalike tööde ja toimingute täideviimise koht, on organisatsioon mõeldud mingite vajaduste rahuldamiseks. (Üksvärv 2008, 16) Olgu need seotud organisatsiooni liikmete endiga (nt kirik) või asugu väljaspool organisatsiooni (nt koolilapsed).

Organisatsiooni tähtsaim ülesanne on anda tulemusi (Üksvärv 2008, 17) ning võtmelemendiks pole reeglid ja protseduurid, vaid inimesed ning nendevahelised suhted. Organisatsioon eksisteerib, kui inimesed viivad koostöös ellu organisatsiooni tegevusi, mis aitavad saavutada eesmärgi. (Alas, Übius 2010) WK puhul on tulemuseks haritud ja edukad lapsed, kes saavad elus hästi hakkama, on inimlikud ja iseseisvalt mõtlevad head inimesed. Tulemus on organisatsiooni kõige üldisem näitaja.

Igal organisatsioonil on vähemalt neli põhilist koostisosa: inimesed, tegevused, siseehitus ning ainelised ja rahalised varad (Üksvärv 2008, 17). Ülesannete lahendamise, varade koondamisega ning jõupingutuste suunamisega püüavad organisatsioonid sujuvalt kaasa minna keeruka ja muutuva maailmaga, kohaneda uuega ja uuenevaga. Nagu igal inimesel siin muutavas maailmas on ka igal organisatsioonil oma iseloom. See on suhtumiste ja väärtuste kogum, mida võib nimetada veel organisatsiooni ideoloogiaks ning mis annab talle näo. Võib eristada neljasugust organisatsiooni iseloomu, suunitlusega kas võimule, rollile, ülesandele või inimestele. Elujõulisemad on organisatsioonid, mille suunitlused peegeldavad nii oma liikmete ootusi ja lootusi (hüved, rahulolu jms) kui ka teiste organisatsioonide vajadusi ja nõudeid. (Üksvärv 2008, 20)

Kui pikk on olnud organisatsiooni eluiga, missugune on olnud tema käekäik, missugused arengutsüklid on ta sealjuures läbinud ja missuguses eluea astmes ta parajasti asub – see iseloomustab organisatsiooni ja aitab seletada temaga toimuvat. Mida organisatsioon parasjagu teeb või ei tee, missuguste probleemidega on ta silmitsi ja mida ta nende lahendamiseks ette võtab, kuidas ta suhtub ümbruskonda ja suhtleb sellega, on kõik organisatsiooni arengu osa (Üksvärv 2004, 29) Organisatsiooni- ja juhtimisteooria kujutab endast organisatsiooni ja juhtimise seaduspärasuste ja põhitõdede kogumit. Teooria sisuks on seisukohad ja järeldused selle kohta, mis on määrav ja millest tuleb lähtuda, et organisatsioon ja juhtimine täidaks oma eesmärgi. (Alas 2007, 23) Alasi (2007) väitel ei olnud aastaks 2006 kellelgi õnnestunud luua terviklikku ja igakülgselt põhjendatud organisatsiooni- ja juhtimisteooriat, küll aga saab välja tuua erinevate aegade koolkondasid.

Organisatsiooni talitust iseloomustavad mitmelaadsed tegevused, mistõttu organisatsiooniteooria on ulatuslikum kui juhtimisteooria. **Organisatsiooniteooria** keskendub kolmele põhiküsimusele, milleks on siseehitus (struktuur), inimene ja tegevus. Eri vaatenurkadele ja sellest tulenevale teooria põhiküsimuste esinevale hindamisele vaatamata läbib kogu organisatsiooniteooriat otstarbekuse idee. Otstarbekus taandub sisuliselt eesmärkide saavutamisele võimalikult väheste varadega. Sel moel võib seda kui nõuet võrrelda tõhususe ehk efektiivsusega, ka püüdlemisega täiuslikkuse poole. Kuigi moed ja praktikad on aastatega muutunud, ei ole otstarbekus oma keskset seisundit minetanud. Mõttekäikude suunajana on see asetanud kõik teoreetikud ühe mütsi alla ja on suunanud ka praktikute igapäevaseid samme. (Üksvärv 2008, 44) Olenevalt sellest, mis või kes on asetatud tulipunkti, esineb organisatsiooniteoorias kolm põhilist käsitlust – klassikaline tehno-struktuuriline organisatsiooniõpetus, uusklassikaline ehk psühhosotsiaalselt orienteeritud organisatsiooniõpetus ja moodne ehk süsteemiteooria. Eri käsitlajate poolt võetuna esindavad need erinevaid koolkondi. (Üksvärv 2004, 43)

1.2.1. Organisatsiooniteoreetilised käsitlusviisid

Bernard Lievegoed'i arengukontseptsiooni teaduslikku positsiooni paremaks mõistmiseks, tuleb kirjeldada üldiselt juhtimis- ja organisatsiooniteemalise mõtlemise arengut. Alates 19. sajandi lõpust arenes mitmete etappidena välja laiaulatuslik juhtimis- ja organisatsiooniõpetus. Sealjuures laienes ettekujutus organisatsioonidest oluliselt. (Glasl, Lievegoed 2014)

Klassikalised käsitlusviisid on vanim möödunud sajandi algusesse ulatuv seisukohtade kogum. Viljelejateks on peaaesjalikult olnud majandusorganisatsioonide juhid. Klassikaline teooria ei ole oma arusaamadelt ja vaadetelt ühtne ja ühetaoline. Kuid ühel meelel ollakse koostisosade suhtes, mis moodustavad teooria aluse ja mis tuginevad praktilistele tähelepanekutele. Klassikalise teooria keskmes on ametlik majandusorganisatsioon (ettevõtte), mis on moodustatud kehtiva korra kohaselt. Tema eesmärgid on juba ette kindlaks määratud ning nende saavutamiseks vajalikud tegevused ametlikult korraldatud. Klassikaline teooria läheneb organisatsioonile kui kellavärgile. Kui tegevus muutus organisatsioonides mitmepalgelisemaks ja keerukamaks, ei suutnud teooria neid vanaaja põhimõtete alusel küllaldaselt seletada ning juhte nende tegevuses abistada. (Üksvärav 2004, 44)

Selle koolkonna esindajate tähelepanu oli suunatud sellistele organisatsiooni elementidele nagu üksikfunktsioonid, organid, protsessid, töövood ning füüsilised ja materiaalsed vahendid. Näiteks Taylor mõtles läbi ja koostas üksikud tööetapid ning pani aluse tööülesannete kaugeleulatuvale spetsialiseerumisele. Sellest tulenevalt sai võimalikuks ratsionaalselt juhitav protsessorganisatsioon, mille kujundamise loogika teostamiseks tuli luua uusi tootmistehnika seadmeid, transpordisüsteeme ja muud sellist. Selle organisatsiooni tüübi sümboliks on saanud konveiertootmine. (Glasl, Lievegoed 2014, 17) Steineri jaoks oleks selline organisatsioon vastuvõetamatu, sest puudus tasakaal ja terviklikkus. (Carlgren 1990)

Uusklassikaline käsitlusviis tekkis Ameerika Ühendriikides. Seda kutsutakse inimsuhete koolkonnaks, sest selle põhihuvi on inimesel ja sotsiaalsel allsüsteemil (Üksvärav 2004, 44; Glasl, Lievegoed 2014, 17). Hea näide selle ajastu teoretikust on Arie de Geus.

Arie de Geus käsitleb organisatsiooni kui elusorganismi, tuues juhtimisteooriasse termini elav ettevõtte. Ta keskendub pikaealiste firmade uurimisele ja väidab, et pikaealisuse põhjus seisneb võimes ajas muutuda ja keskkonnaga kohaneda. Geus toetub uurimustele, mis näitavad, et firmade suurim suremus leiab aset esimese kümne kuni kaheteist aasta jooksul ja kriitiline hulk ettevõtteid

sureb 40 kuni 50 aasta vanusena. Firma on elusolend ja tema otsused ning tegevus tulenevad õppimisest. Kõige olulisem tootmisfaktor on teadmistega inimkapital. (Metsla 2000)

Elton Mayo (1946) avastab oma klassikaks saanud uurimuses, kui palju mõjutab töövõiljakuse tõusu juhtkonna poolt töökeskkonnale tähelepanu ja toetuse osutamine. Antud koolkond tegeleb põhjalikult olemuselementidega (struktuur, inimesed, grupid, kliima ja juhtimine) mitteformaalsete struktuuride tähenduses, eriti inimeste ja juhtimisega. Ainult vähesel määral arutletakse ka selle üle, kuidas inimesed avaldavad mõju funktsioonidele. (Glasl, Lievegoed 2014)

Alles möödunud sajandi 80ndate aastate lõpus võidab tähelepanu teoreetiline käsitlus, mis lähtub terviklikkust vaatlusmeetodist. Selles teooriate grupis võib näha kohta ka Bernard Lievegoed'i arengukontseptsioonile. Sotsiaaltehnilised ülesehituspõhimõtted kehtivad eriti tehnilis-instrumentaalse ja sotsiaalse allsüsteemi koostöö jaoks. Teooria kujunemise juhtmõtted ei pärine enam tehnilistest teadustest, vaid tegelemisest elava loodusega. (Glasl, Lievegoed 2014, 22) See on sarnasim käsitlusviis Rudolf Steineri käsitlusele. Nimelt väitis Rudolf Steiner, et organisatsioon on kui organ, see on jagatud kolmeks võrdseks osaks (poliitika, majandus ja vaimuelu ehk kultuur), mis kõik on võrdselt tähtsad.

Moodne käsitlusviis ehk avatud süsteem tekkis ja arenes koos küberneetikaga. Selle väljakujunemine toimus samuti möödunud sajandi keskpaigas. Moodne teooria ei püüdnud varasemaid täiendada, vaid teistsugusest vaatevinklist lähtudes läks uuelaadset rada. Teooria põhimõtteliseks aluseks on üldine süsteemiteooria. Kuid selle mitmekesised tõlgitsused ja arendused on toonud ka organisatsiooniteooriasse erinevaid käsitlusi (sotsiaalne süsteem, matemaatiline mall jne). (Üksvärv 2004, 46; Valk 2003) Organisatsiooni paindlikkuse tõttu sai avatud süsteemi mudeli sümboliks amööb, kui väga tundlik ja kiiresti muutuv organism, mis on võimeline reageerima vastavalt keskkonna muutumisele. Võtmeprotsessid avatud süsteemimudeli puhul on loov probleemide lahendamine, innovatsioon ja muudatuste juhtimine. (Quinn *et al.* 2002, 9)

Glasl'i väitel väljendub juba selgelt uus paradigmapuuutus. See on üha enam tunnetatav juhtimispraktikas, sest see viiakse praktikasse nõustamise ja koolituse kaudu. Allsüsteemi üksikud elemendid ei ole üksteisega vastuolus, vaid loovad viljaka pingsuhte, millest tuleneb energia. Teadvus ja tähelepanu suunduvad ainult sissepoole suunatud mõtteviisilt selgelt ümber vastasmõju suhetele sisemise ja välise vahele. Ettevõtte strateegiat, struktuuri jne ei määratleta mitte ühekülgsest väljapoole, vaid toimub dialoog, milles iga ettevõtte peab andma autentse vastuse, mis vastab tema identiteedile, ideedele ja väärtusarusaamadele. (Glasl 1983)

Glasl'i kirjeldatud terviklikust lähenemisviisist lähtudes vaadeldakse organisatsioone kui elujõulisi süsteeme, mis tingituna inimeste vahelistest vastasmõjust süsteemis on võimelised iseseisvaks enesekujunduseks, eneseanalüüsiks, eneseorganisatsiooniks. Sotsiaalsete süsteemide või organismide sisemine dünaamika lubab organisatsioonide kujundamist ja konstrueerimist ainult piiratud määral. Süsteemi ajalugu, selle mõte ja eesmärk ning palju muud on antud faktidena, millega nii juhid kui nõustajad peavad arvestama. Seetõttu loobutakse absoluutse kõiketehtavuse ettekujutusest organisatsioonide puhul. Organisatsioonid, nii nagu nendes tegutsevad inimesed, saavad ennast arendada. Kui ollakse võimelised tunnetama ja mõistma juhtimise ja organisatsiooni arengut, siis saab erinevate vahelekkumiste abil mõjutada arengu käiku soovitud suunas veidi paremini kui organisatsiooni arengut mitte tundes. (Glasl, Lievegoed 2014, 23)

1.2.2. Süsteemiteoreetiline mõtteviis

Erinevad akadeemikud alustasid uue mudeli kirjeldamist, mida nimetati avatud süsteemi mudeliks ning sinna mudelisse kuulub küberneetikute rajatud süsteemi koolkond, mis kujutab organisatsiooni kui süsteemi. (Valk 2003) Filosoofiliselt on süsteemiteooriat nähtud kui ainukest tähenduslikku viisi organisatsioone uurida (Kast, Rosenzweig, 1972, 449). Lievegoed'i organisatsioonivaade ja arengukontseptsioon olid algusest peale mõjutatud süsteemiteoreetilisest mõtlemisest. See on tingitud peaaesjalikult asjaolust, et nende mudelite vaimseks aluseks oli Rudolf Steineri antroposofia. Süsteemi all mõistis Lievegoed inimeste poolt määratud omavahelises seoses olevate elementide, mõistete või muutuvate suuruste kogumit. Sellel on piir, mille määravad vaatlejad. Mis asub väljaspool piiri, on süsteemi jaoks välismaailm – see kõik kokku on süsteemi universum. See definitsioon on üsna lähedane nüüdisaegsele arusaamale antud mõistest, mille kohaselt defineeritakse süsteemi kui elementide hulka ja nende elementide omavahelisi suhteid. (Glasl, Lievegoed 2014, 24-25)

Süsteemiteooria lähtepositsiooniks on vaadelda, kuidas üks terviksüsteem jaguneb omavahel seotud osadeks, kusjuures igal osal on terviku kõrval oma tähenduslik tähendus (Kast, Rosenzweig, 1972) – millised on osade omadused ja funktsioonid, kuidas need osad on omavahel ühendatud ja toimivad. (Rungi 2017, 11)

Iga organisatsioon on suurema süsteemi osa ja samas organisatsioon ise on alamsüsteemina süsteem, mille osad on struktuurid, töötajad, protsessid ja tehnoloogia. Selline seotud osadeks jaotamine lubab juhil näha organisatsioonis asju lihtsamalt ja probleemide olemust paremini mõista. Veel parem kui osasid suudetakse kokku panna nii, et tekiks sünergia ehk aristoteleslikult “tervik oleks rohkem kui osade summa”. (von Bertalanffy, 2010; Rungi 2017) Antiik- ja

keskaegseid filosoofe on peetud süsteemiteooria algatajateks, samas on hinnatud, et nende töödes ei ole olnud piisavalt “süsteemi”. Süsteemseks süstematiseerimiseks tuleb osata asju piisavalt kõrgelt ja üldisemalt vaadata. (McLuhan, 1967, 288)

Organisatsioonimudeleid, mida välja tuua on teisigi. Kotter (1978) arendas oma mudeli välja, toetudes empiirilisele uurimusele 26 organisatsiooni põhjal, mis olid erinevat tüüpi ja kuulusid erinevatesse majandusharudesse – kaasa arvatud avalik haldus ja mittetulunduslikud organisatsioonid. Oma töös integreerib ta konkureerivaid mõtteviise ja distsipliine, eelkõige (Glasl 2008):

- 1) organisatsioonipsühholoogiline vs organisatsioonisotsioloogiline vaade;
- 2) inimsuhetele keskendunud lähenemine vs ratsionaalsed-küberneetilised teooriad;
- 3) protsessivaade vs struktuurivaade.

Peters/Watermani 7S mudel ehk mudel, mis on tuntuks saanud ka McKinsey mudelina, sisaldab lisaks kesksele elemendile, eesmärgi- ja väärtussüsteemile (*shared values*), kolme kõva S-i (struktuur, strateegia ja süsteemid) ja kolme pehmet S-i (personal, stiil, oskused – *staff, style, skills*). Mudel põhineb tulemustel, mida Peters ja Waterman (1984) on esitanud oma raamatus „In Search of Excellence“. Nad viitavad asjaolule, et edukate ettevõtete puhul esineb üksikute S-de vahel kooskõla (*fit*). Peters/Watermani poolt välja selgitatud ja esitatud edufaktorid on empiiriliste vaatluste tulemus, ei paista aga silma läbimõeldud süsteemina, mis võiks olla organisatsiooniteooria aluseks. Sest „oskused“ ja „stiil“ on „personali“ omadused; strateegia on osa juhtimissüsteemidest. Selle mudeli suur mõju tuleb organisatsioonikultuuri (*shared values*) kui edufaktori rõhutamisest. 1980ndatel aastatel algas intensiivne töö organisatsioonikultuuriga teoorias ja praktikas. Silmatorkav on see, et sotsiaalsele ja kultuurilisele allsüsteemile omistatakse suurt tähelepanu, samal ajal kui tehniline/instrumentaalne osasüsteem jääb tähelepanuta. (Glasl 2008)

Puhtakujuliselt võib äsjakirjeldatud tüüpe kohata väikestes organisatsioonides (perefirma, uurimisrühm). Igas vähegi suuremas ettevõttes või asutuses leidub igale põhitüübile omaseid jooni. Kuna sise- ja välistoimingute vahel esinevad erinevused, on ka sel põhjusel neid raske ühe või teise tüübi alla sobitada. Valitsevaks on kujunenud segasuunitlusega organisatsioonitüüp, kus ettevõttel või asutusel ei ole üks, vaid mitu nägu. (Üksvärav 2010, 35)

Enamik organisatsiooni- ja juhtimisteooriaid baseerub mingitel kujunditel või metafooridel (Valk 2003). Iga teooria on võimeline andma küll väärtuslikke arusaamu, kuid samas on see mittetäielik, moonutatud ja eksitav. Sama on ka metafooriga. Metafoor on oma loomult paradoksaalne.

Metafoor võib luua võimsaid kujutlusi, mis võivad saada moonutusteks, kui metafoori kaudu loodud nägemus muutub millekski muuks. Kui me seda paradoksaalsust tunnistame, siis mõistame kiiresti, et ükski teooria ei anna meile kunagi täiuslikku või universaalset vaatepunkti. Samas on aga alati olemas võimalus erinevaid metafoore oskuslikult kasutada ja leida organisatsioonides värskeid vaatenurki, arusaamu ja seisukohti. (Morgan 1997, 4-5) Organisatsiooni suhtes võib teoorias eristada kahte vaatenurka ja vastavalt ka käsitlust – organisatsioon kui vahend ja organisatsioon kui organism. Võrdluses organismiga käsitletakse organisatsiooni iseseisvaks eluks võimelise ja seda kujundava tervikliku keskkonnana, tuginedes sarnasustele organisatsiooni ja elusolendite käitumise vahel nende mitmesuguste kooslusvormides. Antud käsitusviisi algeid võis märgata juba möödunud sajandi keskpaigas, kuid elavaks käsitusaineks kujunes see sajandivahetusel. (Üksvärv 2008, 32) Süsteemiteooria lähenemine on välja kasvanud ettevõtte analoogiast elava organismiga (Kast, Rosenzweig, 1972).

1.2.3. Organisatsiooni areng

Mitmed uurijad on kinnitanud, et nii nagu looduslikel organismidel, on ka organisatsioonide puhul võimalik eristada mitmeid arengufaase. Põhjanev erinevus seisneb selles, et kui elavate organismide puhul saabub varem või hiljem maise teekonna lõpp, siis organisatsioonide puhul saab rääkida igavesest elust. Muidugi kaugeltki mitte kõikide organisatsioonide puhul. (Metsla 2007) Seda organismi ja organisatsiooni võrdluse lähenemiseviisi järgides tabamegi viimase kuuekümnenda aasta organisatsiooniteooria paljude tähtsamate suundumuste tuuma. Mehhanistlikus organisatsiooniteooria käsitluses ilmnunud probleemid on pannud mitmeid organisatsiooniteoreetikuid hülgama mehaanikat ja juhatanud nad organisatsioonidest mõtlemisel uute ideede ammutamiseks bioloogia juurde. (Morgan 2008, 45)

Sellest kõigest johtuvalt saamegi aru, et organisatsiooni käekäiku aitab kõige paremini iseloomustada tema **arengutsüklil**, s.o ilmingute, toimingute ja menetluste korduv ring ning eriti arenguaste, kus ta hetkel viibib. Kõikehõlmava ja siduvühendava tegurina ei ole arengutsüklil organisatsiooni suhtes mitte üksnes põhjanev tähendus, vaid tema võimekuse selgitamisel ning selle tagamisel ja suurendamisel ka keskne tähendus. Organisatsiooni arengutsüklil mõjutab vahetult kõiki põhilisi organisatsioonisiseseid tegevusi, toiminguid ja menetlusi – siseehituse kujundamisest, isikkoosseisu suurust, valikut ja arenemist, tehnoloogiliste lahenduste ja teabetöötlemise viiside rakendamist, varade kasutamist, tegevuste korraldamist, inimeste käitumist, mitteametlikke suhtlemisvõrke, organisatsiooni kultuuri ning paljut muud. (Üksvärv 2008, 37)

Areng on sisemise võimekuse olemasolu ja rakendamise oskuse tulemus, mitte väliste faktorite mõju (Shumpeter 1934). Kõige tuntumaks organisatsiooni kasvufaaside mudeliks on Ameerika organisatsiooni eksperdi Lawrence E. Greineri mudel, mille ta avaldas juba 1972. aastal ning mis võrdles organisatsiooni elus organismiga. Ta oli esimene, kes märkas organisatsiooni arengus kindlas järjekorras üksteisele järgnevaid erineva intensiivsuse ja sügavusega perioode. Greineri arvates esinevad organisatsiooni kasvu juures rahulikud, nn evolutsioonilised arenguperioodid ja keerulisi ning järske muudatusi nõudvad kriisid ehk revolutsioonilised perioodid. Greineri teooria geniaalsus seisneb lihtsuses ja avastuses, kuidas iga järgnev kriis organisatsiooni arengus on tegelikult ette ennustatav, sest see sisaldub eelmise kriisi lahenduses. (Greiner 1997)

Organisatsiooni arengutsükli astmete ehk järkude arvu ja nimetuste suhtes lähevad käsitlejate arvamused lahku. See peegeldub ka astmete sisu mõnevõrra siia- või sennapoole ülekandmises. On kujutatud astmete ahelaid nii organisatsiooni sünni-nooruse-täisea-vanaduse-surma kui ka tema külvi-kasvu-küpsuse-koristamise-hääbumise näol. Nii või teisiti on sisuliselt tegemist organisatsiooni loomise, varajase arengu, kestuse, languse, kahanemise ja lõpetamisega. Arengujärgud võivad olla erineva kestvusega ning kõik organisatsioonid ei pruugi läbida kõiki järke. (Üksvärv 2008, 38) Ka Greineri (1997) arvates on arengufaase viis. Lievegoed väidab, et iga organisatsioon (tööstusettevõtte, haigla, kool, ametiasutus, pank, kindlustusettevõtte, teater jne) läbib pärast asutamist erinevad kasvamis- ja küpsusfaasid, nii nagu inimene elab pärast sündi läbi lapsepõlve, nooruse, täiskasvanuea ja küpsuse (Glasl, Lievegoed 2014, 47). Geusi (2002) teooria põhjal läbivad organisatsioonid ka neli arengufaasi: sünd, noorukiiga, täiskasvanuiga ja vanaduspõlv, mis kõik olenevad arengu suurusest, ressurssidest ja teadmistest. Sellised elutsüklid on mõjutatud keskkonnas, kus organisatsioon tegutseb kui ka organisatsiooni võimest vastata turu vajadusele ja genereerida kindlaid strateegiaid. Ichak Adizes ei kasuta organisatsiooni vanuselise asukoha määramiseks elutsükli kõveral aega, vaid organisatsiooni kui terviku põhilist käitumisjoont. Nimetatud käitumisjoon jaotab organisatsiooni arengu kahte selgesti eristuvasse ossa: kasvav organisatsioon ja vananev organisatsioon (Metsla 2007).

Igal uuel arenguetapil seisab organisatsioon silmitsi uute unikaalsete väljakutsetega. Kui hästi või halvasti juhid nende väljakutsetega tegelevad ja suudavad viia organisatsiooni edukalt ühest etapist teise üle, mõjutab märkimisväärselt nende organisatsiooni edu või ebaedu. (Adizes 2004)

Näitajatest, mida arengufaaside puhul jälgida tuleb, avaldab kõige enam organisatsiooni elueale mõju tema vanus, suurus ja kriisikäsitlemise võime. Vastupidiselt inimesele – mida pikem on olnud organisatsiooni eluiga, seda suurem on tema kestvuse tõenäosus, kusjuures uuenemisnoorenemiskuuride tagajärjel võib elu- ja käekäik hoogsalt jätkuda. Samuti on suurem väljavaade

ellu jääda neil organisatsioonidel, kes ise suudavad oma probleemidega paremini hakkama saada ja muutusi juhtida. (Üksvärv 2004, 32)

Organisatsioon leiab igas arengufaasis organiseerimise ja juhtimise sobivad vormid ning suhtleb oma keskkonnaga erinevalt. Igas faasis käitub ettevõtte klientide, tarnijate, töötajate ja juhtidega erinevalt, samuti planeerib ja organiseerib jne eri moodi. Iga arengufaas viib domineeriva põhimõtte või allsüsteemini. Sellega vastab iga faas organisatsioonile esitatud otsustavale väljakutsele ja keskendub kindla põhiülesande lahendamisele. Selle põhiülesande lahendamisel tekivad kõrvalmõjuna teised probleemid, need kasvavad järgmiseks põhiülesandeks, millele on põhitähelepanu suunatud järgnevas faasis. (Glasl, Lievegoed 2014, 47) Süsteemiteooria iseloomustab, kuidas süsteemielemendid põhjustavad üksteise olekute muutusi (Rungi 2017, 11). Matemaatik Norbert Wieneri sellekohane mudel organisatsioonist toob välja süsteemse lähenemise põhialused. Selle lihtsa mudeli variatsioone on süsteemi teoreetikud kasutanud aastaid, et teha kindlaks põhjus-tagajärg seoseid ja leida optimaalseid lahendusi. (Valk 2003)

Bernard Lievegoed oli üks peamisi teerajajaid organisatsiooni arengu teemal 1960ndatel. Tema raamat “The developing organization”, mis originaalkeeles väljastati aastal 1969, oli sel hetkel oma ajast ees. Raamat pakkus ülevaadet, mis põhineb osaliselt tema varasematel teadmistel Rudolf Steineri töö kohta, milles kirjeldati, kuidas inimarengu etapid on organisatsiooni arengust teadlikud. (Lessem *et al.* 2013)

Lievegoed'i orgaaniline arengukontseptsioon – süsteemide evolutsiooniline juhtimis- ja organisatsiooniteooria viitab paljudele kokkulangevustele Lievegoed'i käsitlusega, samas esineb veel siiski olulisi erinevusi arengu mõistmises. Süsteemne evolutsiooniõpetus räägib oma inimpildist üsna üldiselt komplekssest inimesest, kellel on palju dimensioone. Kohati räägitakse ka inimese vaimsusest, et organisatsioonis on materiaalsete kehade kõrval tegemist ka vaimsete-meeliste (sümboolsete) kehadega. Need suunad, millel on sugulus *new-age*-iga, väljendavad inimene vaimsust enamjaolt budistliku või hinduistlikus religiooni ja filosoofia vaimus. (Glasl, Lievegoed 2014, 32)

Lievegoed räägib selgesõnaliselt inimese kolmeliikmelisusest: vaim ja füüsiline keha (ihu) on inimliku olemuse suured polaarsused. Hing elab kolmandana nende pooluste vahel ja on keskpunktiks. Siin ühtibki Lievegoed'i ja Rudolf Steineri mõtlemine täielikult. Nimelt on mõlemad kirjeldanud, et inimvaim ei ole mitte ainult mõtlemisvõime, vaid inimese surematu põhiolemus, mis on olemas juba enne sündi ja jääb kestma ka pärast surma. Ka inimlik mõtlemine, tundmine ja tahtmine on alati sisemine dialoog ja kolmkõla. Kahe pooluse, ihu ja vaimu kaudu kohtuvad inimeses paratamatus ja vabadus: füüsiline keha kuuletub looduseadustele. Vabaduses

on inimese vaimne põhiolemus võimeline eneseanalüüsiks, eesmärkide iseseisvaks kujundamiseks ning mõtestamiseks ja enesekujundamiseks. Hing seisab nende kahe vahel olevas pingeväljas, st temas saavad kokku paratamatus (nt keha poolt tingitud instinktid) ja vabadus (nt püüd ideaali poole) ning see viib hingelise võitluseni, milles võib mõnikord domineerida füüsiline keha, teinekord vaimsus. Konkreetne tegutsemine toimub mõlema poolt aktsepteeritud sünteesi leidmisel ja interaktsioonis teiste inimestega: hingelises valdkonnas on tegemist vastastikuse mõjutamise ja enese pühendamisega. Seega ei ole vabadus inimlikus tegutsemises iseenesest olemas, vaid seda saab saavutada ja realiseerida ainult eneseteadvuse ja enesekasvatuse abil. (Steiner 1902; Glasl, Lievegoed 2014, 32)

Glasl'i (2014) jaoks on oluline veel süsteemsete evolutsiooniteooriate vaade seoses vahekorraga inimese põhimõttelisest enesejuhtimisest ja tema keskkonnapoolsest võõrjuhtimisest. Enamike autorite puhul on kollektiivsel protsessil, reeglite loomisel, käitumismustril jms ülemuslikkus indiviidi suhtes ja need suruvad üksikisiku kohanduvasse rolli. J. Fuchs (1992) formuleerib seda sarnaselt: Ettevõtted võivad oma eesmärkidest, tugevustest ja nõrkustest teadlikuks saada. Nad võivad oma struktuure, töövooge ja äriprotsesse teadlikult muuta. Igal ettevõttel on võimalus oma tegevuse/tegutsemise tagajärgi vaadelda ja hinnata. Sellised ettevõtted, milles iga üksikisik tajub teadlikult ühtsust ja tervikut, toimivad teadlikus metamorfoosis. Neil kui teadlikel organismidel on võimalus ise ennast muuta, pidevalt õppida ja selle kaudu areneda ning arenguvõimeliseks jääda.

Nüüdisaegselt vaadatuna hõlmab terviklik ettekujutus organisatsioonist Glasl'i (2014, viidatud Glasl, 1990 "Das Management einer Kulturveränderung. Management Development im Wandel") poolt nimetatud seitset määravat olemuselementi. Juba eelmise sajandi seitsmekümnendate aastate alguses diferentseeris Friedrich Glasl organisatsiooni- ja ettevõttearengu aluseks oleva protsessinõustamise nelja etappi ja kirjeldas selle teoreetilist ja praktilist tähtsust (Glasl, de la Houssaye 1975, 79). Hiljem publitseeriti lühikesi ülevaateid, milles ei käsitletud teoreetilisi või praktilisi detaile. Alates 1985. aastast on nõustamis- ja uurimistegevuse käigus laiendatud antud põhikontseptsiooni seitsmeks baasprotsessiks ja seda mitmekülgselt edasi arendatud. (Glasl, *et al.* 2008) Kolmeliikmeliuse-organisatsioonimudel (Glasl, Lievegoed 2014) on ennast praktilises organisatsiooninõustamises väga mitmekülgselt õigustanud. See kirjeldab seitsme olemuselemendiga – mis on seotud sisemise süsteemi ja väliskeskkonnaga – ettevõtte terviklikku süsteemiteoreetilist kontseptsiooni (vt Tabel 1.1). Need seitse olemuselementi on võimalik koondada kolmeks alamsüsteemiks – kultuuriliseks, sotsiaalseks ja tehniliseks-instrumentaalseks alamsüsteemiks. Selle mudeli arendasid välja Glasl ja Von Sassen (1983) aastatel 1970 kuni 1980. Nimetatud mudel tekkis ühest küljest diskussioonist süsteemiteooriaga ja enamiku juba nimetatud

mudelitega – eelkõige French/Belli, Katz/Kahni, Peters/Watermani ja Mintzbergi mudelitega – ja teisest küljest töötati seda välja ka sõltumatult nendest, järgides Steiner kolmeliikmelisuse ideed. Seda organisatsioonimudelit mõistetakse terviklikuna. Juba nimetus „olemuselemendid“ peab viitama sellele, et tegu on laialdasema olemuse elementidega. Iga organ üksinda võetuna on vaid osa tervikorganismist, üksikorgani mõju tuleb esile tervikorganismis. Elemendid ja nende mitmekesised, vastastikused omavahelised suhted moodustavad organisatsiooni, nii nagu närvide-meeltesüsteem (peaaju jt), rütmiline süsteem (süda-kopsud) ja ainevahetus- ning jäsemetesüsteem moodustavad inimese organismi.

Tabel 1.1 Seitsme olemuselemendi ja kolme allsüsteemi suhe

Olemuselement	Allsüsteem
1. Identiteet 2. Poliitika, strateegia, programmid	Kultuuriline allsüsteem
3. Struktuur (organisatsioonistruktuur) 4. Inimesed, grupid, kliima, juhtimine 5. Üksikfunktsioonid, organid	Sotsiaalne allsüsteem
6. Protsessid, töövood 7. Füüsilised ja metariaalsed vahendid	Tehnilis-instrumentaalne allsüsteem

Allikas: Glasl, Lievegoed 2014

Süsteem osutub terviklikuks siis, kui see võimaldab hoomata kõiki elemente ja nendevahelisi suhteid, ilma et tekiksid lüngad või mustad augud. See ei ole nii mitte iga siin esitletud mudeli puhul. Peters/Watermani 7S vaatlus ei pööra ruumidele, tehnoloogiale, varustatusele instrumentide ja finantsvahenditega mitte mingit tähelepanu. Ning Kotteri organisatsioonimudel teeb oma põhielementide seosed operatiivsete, lühiajaliste protsessidega väga näitlikuks, jätab aga hooletusse elementide muud omavahelised vastastikused suhted. Peale selle ei võeta vaatluse alla strateegia ja poliitika mitteametlikke aspekte. Organisatsiooni teooria moodne käsitusviis on esimene, mille puhul saame rääkida terviklikust vaatlusmeetodist, sest see hõlmab kõiki seitsme olemuselementi. (Glasl, Lievegoed 22) Kolmeliikmelisust ei saa juurutada. Kolmeliikmelisus praktikas on pidev võitlus, langemine ja ülestõusmine, alati pilguga “ideaaltüüpilistele” vormidele ja eesmärkidele suunatuna. See on kesktee võimaliku ja ideaali vahel. (Lievegoed 1989) Lievegoed kirjeldas organisatsiooni arengut iseloomustavat kolme faasi. Tema Austria kolleeg

Friedrich Glasl lisas hiljem neljanda arenguetapi. Organisatsiooni arengufaasid on (Glasl, Lievegoed 2014, 47):

- 1) pioneerifaas;
- 2) diferentseerumisfaas;
- 3) integratsioonifaas;
- 4) assotsiatsioonifaas.

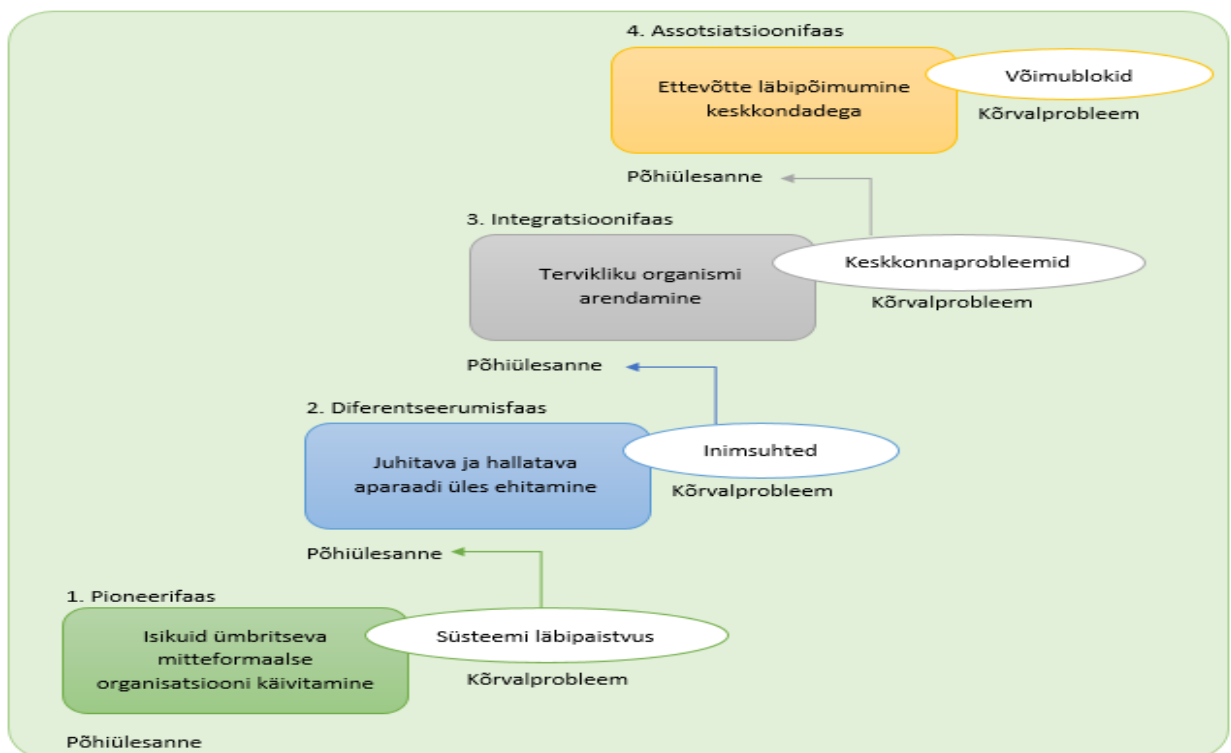
Ehkki Friedrich Glasl'i põhirõhk oli suunatud ettevõtlussektori ettevõtetele, on antud teooria üldised faasid olulised ja kasutatavad ka väljaspool majandustegevust (Lessem *et al.* 2013) sealhulgas haiglates, ülikoolides ja samuti paljudes WO-des. Sarnaselt inimesele, kes peale sündi elab läbi lapsepõlve, nooruse, täiskasvanuea ja küpsuse, teeb ka ettevõtte pärast asutamist läbi kasvamise ja küpsemise erinevad faasid. Igas arengufaasis leiab organisatsioon organiseerimise ja juhtimise sobivad vormid ja korraldab ennast teisiti oma keskkonna suhtes. Igas faasis käitub ettevõtte oma klientide ja tarnijatega, töötajate ja juhtidega teistmoodi, planeerib ja organiseerib erinevalt jne. Iga faas leiab väljakutsetele ja probleemidele tüüpilised vastused, vallandab aga seetõttu samaaegselt kõrvalmõjud, mis pärast seda saavad järgmise faasi põhiülesanneteks. (Glasl, *et al.* 2008) Kokkusurutult on tähtsaimad tunnused näha joonisel 1.2.

Faaside selgitamiseks on refereeritud Glasl (2008) ja Lievegoedi (2014).

Pioneerifaas (PF). Ettevõtte kui vandeseltslik tegevusühing või suur perekond. Pioneerisikud kujundavad kogu ettevõtte või organisatsiooni. Kõik on üles ehitatud isikute ümber ja isiklikuks funktsioneerimiseks. Pioneerisikutel on visioon ja nad seavad selle eeskujuks. Teised juhid ja kaastöötajad identifitseerivad ennast nende eeskujuisikutega ja püüavad nende vaimus tegutseda. Tüüpilised on spontaansed, intensiivsed ja otsesed ning samaaegselt familiaarsed kontaktid nii klientide kui ka oma töötajatega. Rohkem või vähem tunneb igaüks erinevaid kliendivajadusi. Põhimõtteliselt tegeletakse iga erisooviga ja ollakse kliendile truu. Juhtimine on karismaatilis-autokraatne, see tähendab, et juhitakse väga direktiivselt, aga ettevõtte inimeste poolt aktsepteeritavalt. Peaaegu üldse ei planeerita, vaid enamuses improviseeritakse. Sellest tulenevalt on pionerettevõtte väga paindlik ja efektiivne. Üliküpses PF-s võivad võimuvõitluste, omavoli, kaose, läbipaistmatuse, sõltuvate ja iseseisvusetute töötajate tõttu tekkida mitmesugused probleemid, mille lahendamine viibki organisatsiooni arengus edasi diferentseerumisefaasi.

Diferentseerumisfaas (DF). Ettevõtte kui ratsionaalne süsteem või aparaat. Ettevõtte püüdleb läbipaistvuse, süsteemsuse, loogilisuse ja juhitavuse poole. Seetõttu korraldatakse organisatsioon vastavalt klassikalisele tehno-struktuurilisele organisatsiooniõpetusele ratsionaalselt ümber: standardiseerimine, spetsialiseerimine ja koordineerimine, mehhaniseerimine ja automatiseerimine,

formaliseerimine jne. teevad ettevõttest aparadi, mis peab töötama kui õlitatult. Vastavalt nendele printsiipidele analüüsitakse turgu ja vaadatakse üle tootevalik ning kontsentreerutakse kasumlikele turgudele. Funktsioonid süstematiseeritakse, standardiseeritakse ja määratakse kindlaks ametikirjeldused. Planeerivad, täidesaatvad ja kontrollivad funktsioonid lahutatakse ja määratakse erinevate osakondade pädevusse. Organisatsioonis luuakse nõustavad staabiüksused ja otsustusõigusega liinifunktsioonid. Tootmisprotsessides välistatakse omavoli ja improvisatsioon. Juhtimine on ratsionaalne ja asjakohane, ta kontsentreerub niinimetatud olukorrasurvele.



Joonis 1.2. Nelja arengufaasi põhiülesanded ja kõrvalprobleemid
Allikas: Glasl, Lievegoed 2014

DF-i peamiseks kriisi tekitajateks on ülemäärane tegevus, sh liigne reguleerimine, liigne organiseerimine, standardiseerimine ja planeerimine. Tulenevalt sellest muutub organisatsioon bürokraatlikuks ja jäigaks. Inimesed ei tunneta enam ühtset tervikut. Selleks, et järgmisesse arengufaasi kasvada tuleb antud probleemid lahendada.

Integratsioonifaas (IF). Ettevõtte ja organisatsioon kui avatud, dünaamiline ja terviklik organism. Ühendavat ettevõttes ei otsita enam koordinatsioonimehhanismides, vaid juhtide ühises suuniluses ettevõtte mõttele ja eesmärgile. Seetõttu panustatakse palju eesmärkide, ettevõtte poliitika ja strateegia selgitamisele ja kooskõlastamisele. Kõik on suunatud kliendivajadustele.

Organisatsioon jaotatakse ülevaatlikesse üksustesse, mis on suunatud tootegruppidele või turusegmentidele ja mis otsustavad ja tegutsevad palju iseseisvalt. Tööprotsessid on suunatud alati kliendikasule. Kõik funktsioonid ja struktuurid peavad võimaldama katkematu protsessiorganisatsiooni (Hasper, Glasl 1988). Organisatsioon kujundatakse paindlikuks ja kliendile suunatuks. Väiksemad organisatoorsed üksused võtavad põhiliselt üle terviklikud ülesanded ja võivad ise ulatuslikult planeerida, organiseerida ja teostada omakontrolli. Tsentraalsed staabiametid ei juhi ega reglementeeri, vaid pakuvad toetavaid ja nõustavaid teenuseid, mis lubavad mittetsentraalsetel kohtadel paremini tunnetada endi omavastutust tööprotsesside kujundamisel.

Juhtimine on situatsioonile vastav ja soodustab meeskonnatööd ning ka töötajate kaasosalust. Koolitus- ja arendusabinõud võimaldavad töötajate ja ka ettevõtte arengut. Töö rikastamine hõlmab jälle inimest tervikuna.

Antud faas võib viia kriisi, kui organisatsiooni juhtkond tegeleb liialt strateegia konstruktsioonidega ja ettevõtte keskendub liialt omaenese maailmale.

Assotsiatsioonifaas (AF). Ettevõtte ja organisatsioon kui biotoobi liige. Integratsioonifaasiga on juhtimine ja organisatsioon küll terviklikult kujundatud, aga organisatsiooni piirid on samaaegselt ka kujundamisvõimaluste ja vastutuse piirideks. Edasine areng toob ettevõtte piiride põhimõttelise avamise keskkondadele ja kaasab keskkonna süstemaatiliselt kujundamisse. Laieneb protsessikujundamine: tarnijate ja alltarnijatega ehitatakse üles intensiivsed pikaajalised usaldussuhted, vahetatakse kogemusi toodete ja valmistusviiside üle, ühiselt arendatakse edasi tooteid ja tootmist, aidatakse üksteist probleemsituatsioonides ja jagatakse selle tulemusel ühiselt saavutatud eeliseid ausalt üksteisega. Et üheskoos õppida ja probleeme lahendada integreeritakse juhtimise ja organisatsiooni abil samuti ka tootmis- ja müügipartnerid ja lõpptarbijad. Paljudes kohtades antakse siseste ja väliste ühisliideste juhtimine primaarprotsessis tegutsevate inimeste vastutada. Kõikide tegevus on suunatud üldisele väärtusloome protsessile, alates tooraine kaevandamisest kuni mittevajalikuks saanud toodete ümbertöötlemiseni.

Antud faasile on ohuks võimublokkide moodustumine, mis püüdleval monopolset seisundit ja tahavad saada riigiks riigis.

1.2.4. Kolmeliikmelisuse idee

Kolmeliikmelisuse ideed saab kasutada kui ühte organisatsiooniarengu teoreetilist alusprintsipi. Enamus organisatsiooniarengu esindajaid seavad oma kontseptsioonide ja meetodite aluseks kompleksse inimpildi, mis juhindub inimpsühholoogiast. Inimesest arusaamiseks peavad paljud neist võrdväärselt tähtsaks keha, hinge ja vaimu ja nende omavahelist koosmõju. Antud fakt

põhjendab ka organisatsiooniarengu käsitluste meetodite paljusust, mis ulatuvad rangelt ratsionaalsete ja kvantitatiivsete elementide rakendamisest kunstipäraste ja spirituaalsete meetoditeni. (Glasl *et al.* 2008)

Professor Bernard Lievegoed oli antroposoofilist mõttelaadi omav arst ja psühhiaater, kes kujundas organisatsiooniarengu põhikontseptsioonid lähtuvalt Rudolf Steineri inimpildist. Tema kolm kaastöötajat dr. Otmar Donnenberg, dr. Friedrich Glasl ja dr. Hans von Sassen arendasid antud kontseptsioone edasi ja täiustasid neid mitmekülgelt. Selliselt tekkisid sünteesid teiste kontseptsioonidega, mis põhinesid eelkõige inimpsühholoogia, geštalteraapia, transaktsiooni-analüüsi ja eriti ettevõtetemajanduse kontseptsioonidel, mis on suunatud inimese arengule ja emantsipatsioonile. Nagu ka eelnevalt sai ära mainitud, siis kõikide kontseptsioonide aluseks on käsitlusviis inimesest kui kolmliikmelisest olendist, kes koosneb kehast, hingest ja vaimust. (Glasl, *et al.* 2008)

Juhtimis- ja organisatsiooniõpetuste ajalugu näitab, kuidas üksikuid teooriad keskenduvad ühele või mitmele tabelis toodud olemuselemendile, samal ajal teistele üldse mitte tähelepanu osutades (Glasl, Lievegoed 2014). Tabelis 1.2. on kirjeldatud seitsme olemuselemendi põhielemente vaadatuna organisatsiooni sissesuunatud ja suhtes väliskeskkonnaga eraldiseisvalt. Põhielementide kaudu tehtud diagnostika annab ülevaate, millises olemuselemendis ja allsüsteemis (kultuuriline, sotsiaalne ja tehnilis-instrumentaalne) on WO-l kõige enam arenguga seotud tugevusi ja nõrkusi.

2. METOODILINE OSA

Antud uurimuse objektiks on kaks Waldorfkooli, mis said valitud seoses kaasjuhendaja käimasoleva organisatsiooniarengu seminariga Viljandi Vaba Waldorfkoolis (VVWK). Samalaadne töötuba viidi läbi ka Aruküla Vaba Waldorfkoolis (AVWK) võrdlusmomendi tekitamiseks kahe kooli vahel.

2.1. Uurimisstrateegia valik

Antud instrumentaalse juhtumi uuring on teostatud kombineeritud meetodil, mis koosneb kvalitatiivsest kesksest osast ja kvantitatiivsest täiendavast osast (kvalitatiiv-kvantitatiivne). Õunapuu (2014, 25) ütleb, et tegelikult ei eksisteerigi eraldi kvalitatiivset ja kvantitatiivset teadust, vaid teadus koosneb kahest loomulikult integreeritud komponendist – kvalitatiivsest ja kvantitatiivsest – millel on täita oma funktsioon tervikus. Nimetatud meetodit kasutades kombineeritakse kvalitatiivse ja kvantitatiivse uurimistöö elemente (nt mõlemat tüüpi käsitlus või järeldamisviis, andmete kogumine ja analüüs) eesmärgiga laiuti ja sügavalt mõista ning analüüsida saadud teavet. Nimetatud uurimismeetod tähendab, et uurija integreerib ühes ja samas uurimistöös kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid käsitlusviise või meetodeid andmete kogumiseks, tulemuste ühendamiseks ja järelduste tegemiseks (Õunapuu 2014, 69).

Uurimisprobleemi käsitlemisel on koostatud ülevaade VVWK ja AVWK arengufaasidest ja nende arengu kitsaskohtadest. Tuginedes kvalitatiiv-kvantitatiivse uurimismeetodi kaudu saadud tulemustele, viiakse läbi võrdlev analüüs kirjeldatud teoreetiliste lähtealustega. Uurimistöö teostamiseks valitud kombineeritud meetod on sobiv eelkõige kahel põhjusel. Ühe ja sama küsimuse lahendamiseks saab kasutada rohkem kui ühte meetodit, mida nimetatakse meetodite triangulatsiooniks ja teine põhjus on täiendatavus, mis tähendab, et ühel meetodil saadud tulemusi täiustatakse, laiendatakse ja selgitatakse teisel moel saadud tulemustega, et jõuda nähtuse põhjalikuma mõistmiseni (Õunapuu 2014, 70).

2.2. Andmekogumine, analüüsimetoodika ja valim

Keskse kvantitatiivses osas viidi läbi kaks kirjalikku arvamusankeetküsitlust ja täiendavas kvalitatiivses osas on kasutatud andmekogumise metoodikana kirjalikku intervjuud.

Kvantitatiivse osa ankeetküsitlused „Organisatsiooni arengufaaside ülddiagnostika” ja „Organisatsiooni aspektide raster“ leidis aset ajavahemikul 1. märts – 14. aprill 2018. Aspektide rastro küsimuste arutelu oli seminaril üks grupitöö teema, mille käigus täpsustati sisuliselt WO jaoks oluliste elementide aspekte.

Kahel tutvustaval seminaril osales kokku 23 kooli personali liiget. Antud seminari eesmärk oli tutvustada organisatsiooni arengufaaside mudelit (vt Lisa 1) ja sellest lähtuvalt pidid koolis töötavad inimesed hindama seda, milline neljast iseloomustavast vastuse variandist vastas enim tegelikule olukorrale või teiseks milline iseloomustas enim oodatavat, soovivat olukorda koolis. Küsimustikud jagati laiali teemat tutvustava seminari ajal. Olgu mainitud, et kõik kooli töötajad ei saanud küsimustikke. Küsimustiku said vaid need töötajad, kes osalesid teemat tutvustavas töötoas. Selle põhjuseks on vajadus ja eeldus, et kõik vastajad mõistaksid üheselt küsitluste küsimusi ja et vastused oleksid selle läbi teadlikud. Küsitluse täitmise peamiseks eelduseks oli Tiit Urva poolt läbiviidud arengufaase ja nende probleeme tutvustav koolitus. Küsitluse eesmärk oli leida vastused kuidas tunnetatakse koolis olemasolevat kujunenud olukorda ja milline vastustest kirjeldab soovivat olukorda. VVWK-s toimus 1. märtsil ning AVWK-s 26. märtsil ühepäevane teemat tutvustav seminar, mida viis läbi Tiit Urva ja mille järel osalejad vastasid küsimustikele ning kirjalikele intervjuu küsimustele. Mõned osalejad kasutasid võimalust küsimustikele hiljem vastata ning saata siis tulemused e-kirja kaudu seminari läbi viijale. Kokku laekus VVWK-st 15 osaleja, 13 ülddiagnostika tulemust, 13 arenguprobleemide tulemust ning 12 intervjuu tulemust. AVWK-st saabus 8 osaleja, 5 ülddiagnostika tulemust, 7 arenguprobleemide tulemust ning 7 intervjuu tulemust. Küsimustele vastas kokku 20 koolitöötajat 23st seminaril osalenust, seega vastanute osakaal 87 %. Vastanute hulgas oli 2 meest, 18 naist, keskmine koolis töötatud aastate arv oli 3.

Ülddiagnostika küsimustik algas selgitava näitega, peale mida esitati seitsme olemuselemendi kohta käivad 11 punkti, milles igapähe 4 väidet, mille seast tuli töötajal leida enda kooli kõige paremini iseloomustav väide. Respondendil oli võimalik valida ka mitu vastuse varianti. Sellisel juhul võttis autor arvesse väiksema numbri, mis kirjeldab noorem arengufaasi. Mitme vastuse lubamise peamiseks põhjuseks on asjaolu, et kui töötaja tunneb oma kooli ära nõrgemas faasis, ei ole veel kool täielikult järgmisesse faasi jõudnud. Iga alustav organisatsioon on automaatselt PF-

is. Kuni töötaja tunneb, et PF-i kirjeldav väide kirjeldab nende kooli, ei saa antud organisatsiooni pidada järgmisesse faasi arenenuks.

Teine küsimustik sisaldab 60 küsimust: 2 valikvastustega, mõlemasse on lisatud avatud teksti võimalus; 56 hinnanguskaalaga aspekti, mille valikus on „Ei oma arvamust“ ja „Ei oska hinnata“, mis mõlemad annavad järeluste tegemisel hinde 0 (null) ning „Minu subjektiivne hinnang“ (“olen väga rahul” = 1; “olen rahul” = 2; “ei ole rahul” = 3; “pole üldse rahul” = 4). Antud punkti juures andis autor igale vastusele väärtuse, milleks olid “olen väga rahul” = 1; “olen rahul” = 0,5; “ei ole rahul” = -0,5; “pole üldse rahul” = -1 punkti, mille alusel saab välja selgitada rahulolu või mitterahulolu protsendi (RO%). Täiendavalt on veel kaks veergu „Kui tähtis on mulle see aspekt?“ („väga tähtis = 3“; „keskmine = 2“; „madal = 1“) ning „Millist tegevusvajadust ma siin tunnen?“ („suurt = 3“; „keskmist = 2“; „madalat = 1“).

Mõlema empiirilise uurimuse käigus kogutud andmed on jaotatud seitsme olemuselemendi alusel gruppidesse: Identiteet; Poliitika, strateegia, programmid; Struktuur; Inimesed, grupid, kliima; Üksikfunktsioonid, organid; Protsessid, töövood; Füüsilised ja materiaalsed vahendid. Neid elemente saab vaadelda ka vastavalt Tabelis 1.1 toodud elementide ja allsüsteemide struktuurile, kus esimesed kaks elementi iseloomustavad organisatsiooni kultuurilist, järgmised kolm sotsiaalset ja viimased kaks tehnilis-instrumentaalset allsüsteemi, mis kokkuvõttes kirjeldab organisatsiooni kolmeliimelist olemust.

Kvalitatiivse uuringu osana kasutati 4 avatud tekstiga kirjaliku intervjuu küsimust, milles esialgu tuli määrata kolm enda jaoks kõige olulisemat ja probleemsemat aspekti enda koolis ning seejärel neid kirjeldada. Juurde tuli lisada ka soovitud olukorra kirjeldus.

2.3. Uuringu kvaliteet ja eetika

Magistritöö on üles ehitatud vastavalt „Üliõpilastööde koostamise ja kaitsmise juhendile“ 2017. Uuringus on viidatud kõikidele kasutatud teiste autorite andmetele ja tekstidele. AVWK ja VVWK kontseptsioonide tutvustamisel on viidatud asutusesisestele dokumentidele, mis on kättesaadavad antud organisatsioonide kodulehtedelt. Nii AVWK kui ka VVWK on toetanud uurimistöö läbiviimist.

Uuring puudutab tundlike teemade käsitlemist ja tundlikku sihtgruppi. Nii kvantitatiivse küsitluse kui ka kvalitatiivse intervjuu käigus saadud andmed on anonüümsed ning tagatud on igakülgne konfidentsiaalsus, millest on informeeritud kõiki respondente küsimustikuga koos saadetud kaaskirjas. Informeeritus tähendab seda, et uuritavad teavad, mis uuringu käigus toimub ja juhtuda

võib ning et nad neile antud infot mõistavad (Hirsijärvi, Remes&Sajavaara, 2005, vt Laherand, 2008, 49-50 järgi). Intervjuudel osalenud respondentide käest on küsitud nõusolek intervjuu käigus avaldatud informatsiooni kasutamiseks. Nõusolek tähendab, et uuritav on pädev andma ratsionaalseid ja küpseid hinnanguid ning tema nõusolek uuringus osaleda on vabatahtlik (Hirsijärvi, Remes&Sajavaara, 2005, vt Laherand, 2008, 50 järgi). Anonüümsuse tagamiseks ei ole transkribeeritud täistekstiga intervjuusid lisadena esitatud, vaid on koostatud anonümiseeritud transkriptsioon, mis on kättesaadav interneti allikana.

2.4. Valimi tutvustus

Organisatsiooni eluea puhul on vanusel ja suurusel sellele oluline mõju. Tulenevalt sellest pidas autor vajalikuks kirjeldada koolide ajalugu ja tausta. Juba enne taasiseseisvumist oli Eestis võimalik tutvuda uute pedagoogikate ja erinevate haridussuundadega. 1988. a. töid soome waldorfõpetajad oma teadmisi ja kogemusi Tallinnasse. Nende koolituste impulss oli nii tugev, et õpetajad-lapsevanemad alustasid uute lasteaedadega ja 1991-1992. a. rajati 5 WK-d. (Aruküla Vaba Waldorfkool, Ajalugu 2018)

2.4.1. Aruküla Vaba Waldorfkool

AVWK tegutseb Arukülas alates 1992. a. Entusiastlikud lapsevanemad rajasid mängurühmast oma jõududega waldorflasteaia endisesse kooli sööklasse. Lapsed kasvasid suuremaks ja vajasid kooli. Kooliruumid leidsid endale koha mõisahoones. Iga aasta lisandus koolile uus klass ja nii kasvaski välja 9-klassiline põhikool. (Aruküla Vaba Waldorfkool, Ajalugu 2018) AVWK asub Raasiku vallas, miljööväärtuslikus Aruküla mõisas koos selle ümber asuva mõisapargiga. WK jagab mõisamaja koos huvikooliga „Pääsulind“. AVWK-s on lasteaed ja põhikool, kokku natuke üle saja lapse ja 25 õpetajat. 40% lastest on Raasiku vallast, ülejäänud käivad naabervaldadest ja Tallinnast. (Aruküla Vaba Waldorfkool, Meie koolist 2018) Kooli kõige suurem probleem on ruumikitsikus. Unistatakse oma koolimajast, mille projekteerimist ollakse juba ka alustanud.

Oluliseks peetakse Rudolf Steineri jagatud soovitusi, näiteks kooliruumid peavad looma lapse arenguks soodsa keskkonna. Kooli lai õppekava sisaldab nii akadeemilisi kursusi, kunsti ja loodusteadusi kui ka praktilisi aineid. Koolis lähtutakse põhimõttest, et kõigile lastele tuleb kõigis kooliastmetes pakkuda võrdseid võimalusi. Koolisiseseid eksameid pole ning klassides õhutatakse koostöövaimu. Siin ei ole pähetuupimist ega varajast spetsialiseerumist. Koolis valitseb sõbralik distsipliin.

1.-8. klassini on lastega klassiõpetaja, kes annab klassile kõiki põhiaineid ja kellest saab õpilastele teejuht, filosoof ja sõber. Nii tekib lastel tihe side mitte ainult õpetajaga vaid ka klassikaaslastega, mis annab neile turvatunde ja kindluse. Haridust, mille eesmärk on arendada noortes võimet end ise juhtida ning enda eest ise vastutada, saab anda ainult selliste kasvatajate abil, kes seda ise suudavad. Seega on iga õpetaja kokkulepitud piirides autonoomne.

WK-d juhib õpetajate kolleegium, st et üldiselt õpetajad osalevad kooli juhtimises. Koolis üldjuhul ei ole hierarhiat, kuid vahel see siiski tekib, näiteks põlvkondade vahel ja/või pikemat-lühemat aega töötanud õpetajate vahel. Erinevad ülesanded jaotatakse õpetajate vahel. Üldjuhul palgaastmestik puudub. Õpetajate tööd tasustatakse kõigile võrdse kokkulepitud summaga, mille puhul ei arvestata kvalifikatsiooni erinevusi. Lastevanemate juhatus juhib kooli majanduslikult.

Lisaks kõikehaaravale õppekavale ja taotlusele anda head haridust on sellisel õppekaval kaks olulist põhjendust: peegeldada maailma ühtsust ja toetada inimese eneseleidmist. Kool on suunajaks teel ellu ja aitab noortel saada inimeseks.

Iga õppeaine käsitleb üht osa tervikust ning tervikliku maailmavaate kujunemiseks tuleb meil teadmisi üksteisega siduda. (Aruküla Vaba Waldorfkool, Meist 2018)

2.4.2. Viljandi Vaba Waldorfkool

VVWK on alus-, alg-, põhi- ja keskharidust andev õppeasutus. Kool loodi lastevanemate initsiatiivil 1993. aastal. Õppekava on koostatud laste ealisi arenguprintsiipe silmas pidades, kogu õpetus on läbi põimitud kunstilis-praktilise tegevusega, olles seeläbi kergemini omandatav. Põhiaineid õpitakse tsükliõppe vormis või projektidena. Tavapärasest suurem rõhk on kunstiainetel, muusikal ja käsitööl. 1.-8. klassini on õpilaste tunnistustel numbriliste hinnete asemel sõnalised hinnangud, 9. klassi lõpetajad teevad riiklikud eksamid ja saavad hinded.

WK gümnaasiumiõpe annab tuge oma tegelike võimete avastamisel ja nende arendamisel, mille tulemusel on kindlam teha järgnevaid valikuid edasiõppimiseks. Jätkata saab õpinguid pärast waldorfgümnaasiumi lõpetamist nii ülikoolis kui ametiõppes. Gümnaasiumi jooksul saavad õpilased lisaks põhi- ja valikainetele proovida kätt mitmetel praktikatel. Gümnaasiumi lõpus sooritavad kõik lõpetajad riigieksamid ja saavad üldtunnustatud lõputunnistuse. (Viljandi Vaba Waldorfkool, Gümnaasium 2018)

Koolipäev algab pika põhitunniga. Algklassides õpitakse põhitunnis emakeelt, matemaatikat ja vormijoonistamist – iga päev kolme kuni kuue nädala jooksul tegeldakse süvendatult ühe põhiainega. 4.-5. klassis lisanduvad ka kodulugu ja loomaõpetus, vanemates klassides keemia ja füüsika. Sellist õppimisviisi nimetatakse epohhi- e. tsükliõppeks. Peale põhitundi jätkub päev ainetundidega. Ainetunnid on 45 minuti pikkused ja neid on olenevalt vanuseastmest kaks kuni

viis. Esimesest klassist alates hakatakse õpetama kahte võõrkeelt – inglise või saksa ja vene keelt. Alates 2015 septembrist annavad 8.-12. klassile ainetunde aineõpetajad. (Viljandi Vaba Waldorfkool, Kool 2018)

Koolis töötab ligikaudu 25 õpetajat. (Viljandi Vaba Waldorfkool, Õpetajad 2018) Kool alustas tegevust 1. septembril 1993, I klassis 17 ja II 13 õpilast. Õpetajateks Olev ja Sulev Ojap. Lasteaed Oru tn 21 majas alustas 15 lapsega, 1994. aastal tagastati maja endisele omanikule ja meie lasteaed kolis Oru tn 8 majja. 1995. aastal õppis koolis neljas klassis kokku juba 51 last. 2016 sügisel oli õpilaste arvuks koolis kokku on 87. (Viljandi Vaba Waldorfkool, Ajalugu 2018)

Lastes arendatakse terviklikku orgaanilist maailmatunnetust, mis on aluseks loodushoiu ja keskkonna teadvuse ja vastutustunde kujundamisele. Õpetajad ei rõhu mitte akadeemilistele teadmistele, vaid pigem lapse intellektuaalsele valmisolekule. Õppima peab hirmuta. Eesmärk on tekitada huvi õppida ja tahe tegutseda. Koostöö käigus tekib usaldus ja loomulik autoriteet õpetaja vastu.

Kõik lapsi ümbritsev – ka mööbel, õppevahendid, loomulik toit – toetavad ja suunavad lapse arengut ja sisendavad sügavat hoolt ümbritseva keskkonna vastu kogu eluks. Koolielu on huvitav, palju tõelisi tegevusi. Midagi ei tehta lihtsalt tegemise pärast, igal asjal on oma tõeline põhjus.

VVWK-s pööratakse suurt tähelepanu tervislikule toidule – toite valmistatakse enamasti (mahe)talude toodetest, eestimaisest köögiviljast. Tervislik toiduvalik on oluline nii kooli köögis kui paljude perede kodudes. (Viljandi Vaba Waldorfkool, Kool 2018)

Üldjuhul on organisatsiooni kodulehel veidi ilustav tekst väljapoole, kuid see ei kirjelda alati tegelikkust. Uuring on läbi viidud tegeliku olukorra hindamiseks. Kuna antud uurimustöö teoreetilises osas on kirjeldatud ideaaltüüpilised organisatsiooni (ka kooli) arengufaasid, siis kodulehelt lugedes kooli reaalse arengu ja ajaloo ülevaadet tekib küsimus, millene on organisatsiooni tegelik arengufaas ja kuidas seda hinnata. Arengu hetkeseisu hindamiseks viidi läbi küsitlus organisatsiooni seitsme olemuselemendi võtmes. Paluti hinnata tajutavat seisundit ja soovitatavat seisundit koolis. Antud anonüümsete vastuste keskmiste tulemuste põhjal, saab anda hinnangu kooli arenguseisule ja ka ootustele soovitava seisundi osas (ka seda läbi seitsme olemuselemendi).

3. TULEMUSED JA JÄRELDUS

Selles peatükis esitatakse, nn kombineeritud meetodi põhjal läbiviidud ankeetküsitluste ja kirjaliku intervjuu tulemused ning olulisemad järeldused. Tulemusi on analüüsitud järgmistes kategooriates: organisatsiooni arengufaas ning seitse olemuselementi. Näitajatena on kasutatud rahuloluprotsenti (RO%), mis on protsent üle või alla nulli, mis on neutraalne arvamus olukorrast; olulisuse kaalutud keskmist, mis näitab kui oluline on antud aspekt töötajate jaoks ning mille maksimaalne väärtus on 3,0; tegevusvajaduse kaalutud keskmine, mis näitab kui kõrgeks peavad töötajad antud aspektiga tegelemise vajadust, näitaja maksimaalne väärtus on 3,0. Tulenevalt mahupiirangutest on uuringutulemuste esitamisel suurem rõhk asetatud negatiivse rahuloluprotsendiga aspektidele ning kõrgeimate olulisuse ja tegevusvajaduse kaalutud keskmistega vastustele.

3.1. Arenguprobleemide väljaselgitamine

Kokku oli vastanute seas üks kooli kolleegiumi juhataja (VVWK), üks lasteaia kolleegiumi juhataja (VVWK), 15 kolleegiumi liiget (6 AVWK-st, 9 VVWK-st), 4 internse kolleegiumi liiget VVWK-st ning üks tegevjuht AVWK-st. Vastanute hulgas ei olnud tugiüksuste esindajaid.

Esindatud olid kõik ametikohad. Kokku 11 klassiõpetajat, neist 4 algkooli ja 6 põhikooli klassiõpetajat. Aineõpetajaid oli kokku 10. Esindatud olid eurütmika, muusika, eesti keele ja kirjanduse, saksa ja vene keele, käsitöö, puutöö, kunstiepohhi, religiooni, füüsika, keemia ja psühholoogia aineõpetajad. Vastajate seas oli ka üks lasteaia kasvataja ning 5 mõnd küsimustikus nimetamata tööd tegevat inimest: eurütmika terapeut, õppealajuhataja, tugiõpetaja, eelkooliõpetaja, individuaalõppe õpetaja ning mentor.

Tabel 3.1 AVWK ülddiagnostika hetkeolukorda kirjeldavad tulemused

Aruküla Vaba Waldorfkooli ülddiagnostika	PF	DF	IF	AF
Eesmärk, identiteet	2	0	1	2
Poliitika, strateegia	1	1	3	0
Juhtkonna struktuur	2	1	2	0
Organisatsiooni struktuur	0	1	3	1
Inimesed, juhtimine, koostöö (karjäär)	2	0	2	1
Inimesed, juhtimine, koostöö (konfliktid)	2	0	3	0
Üksikud funktsioonid	4	0	0	1
Eriülesandelised funktsioonid	4	1	0	0
Tööprotsesside iseloom	3	0	2	0
Tööprotsesside delegeerimine	0	0	3	2
Materiaalsed vahendid	4	0	1	0
KOKKU:	<u>24</u>	4	20	7

Allikas: autori koostatud Lisa 2 tulemuste alusel

Tabel 3.2 AVWK ülddiagnostika soovitud tulevikuseisundit kirjeldavad tulemused

Aruküla Vaba Waldorfkooli ülddiagnostika	PF	DF	IF	AF
Eesmärk, identiteet	0	0	0	5
Poliitika, strateegia	0	0	0	5
Juhtkonna struktuur	0	0	0	5
Organisatsiooni struktuur	0	0	1	4
Inimesed, juhtimine, koostöö (karjäär)	0	0	0	5
Inimesed, juhtimine, koostöö (konfliktid)	0	0	2	3
Üksikud funktsioonid	0	0	4	1
Eriülesandelised funktsioonid	0	0	2	3
Tööprotsesside iseloom	0	0	0	5
Tööprotsesside delegeerimine	0	1	1	3
Materiaalsed vahendid	0	0	3	2
KOKKU:	0	1	13	<u>41</u>

Allikas: autori koostatud Lisa 2 tulemuste alusel

Ülddiagnostikast saadud hinnanguliste kooli arengufaasi tulemuse juures on võimalik veel omakorda lahtki kirjutada iga olemuselement ja selle faas ning sellega kaasnevad arengu probleemid. Tabel 3.1 kirjeldab AVWK kooli üldist hinnangulist arengufaasi ning Tabel 3.2 sama kooli faasi, mida soovitatakse saavutada läbi arengu ja muutuste juhtimise. Tabel 3.3 kirjeldab VVWK töötajate hinnangut, mis arengufaasis on hetkel nende kool ning tabelis 3.4 kuhu soovitakse oma arenguga jõuda.

Tabel 3.3 VVWK ülddiagnoosika hetkeolukorda kirjeldavad tulemused

Viljandi Vaba Waldorfkooli ülddiagnoosika	PF	DF	IF	AF
Eesmärk, identiteet	4	1	4	4
Poliitika, strateegia	8	1	4	0
Juhtkonna struktuur	6	0	5	2
Organisatsiooni struktuur	5	0	8	0
Inimesed, juhtimine, koostöö (karjäär)	3	2	8	0
Inimesed, juhtimine, koostöö (konfliktid)	2	0	10	1
Üksikud funktsioonid	9	0	2	2
Eriülesandelised funktsioonid	7	2	4	0
Tööprotsesside iseloom	8	0	4	1
Tööprotsesside delegeerimine	4	1	3	5
Materiaalsed vahendid	9	0	2	2
KOKKU:	<u>65</u>	7	54	17

Allikas: autori koostatud Lisa 2 tulemuste alusel

Tabel 3.4 VVWK ülddiagnoosika soovitud tulevikuseisundit kirjeldavad tulemused

Viljandi Vaba Waldorfkooli ülddiagnoosika	PF	DF	IF	AF
Eesmärk, identiteet	0	0	5	8
Poliitika, strateegia	1	0	5	7
Juhtkonna struktuur	1	1	4	7
Organisatsiooni struktuur	3	1	5	4
Inimesed, juhtimine, koostöö (karjäär)	1	0	8	4
Inimesed, juhtimine, koostöö (konfliktid)	0	0	1	12
Üksikud funktsioonid	1	0	7	5
Eriülesandelised funktsioonid	0	0	6	7
Tööprotsesside iseloom	2	0	0	11
Tööprotsesside delegeerimine	1	0	7	5
Materiaalsed vahendid	3	0	4	6
KOKKU:	13	2	52	<u>76</u>

Allikas: autori koostatud Lisa 2 tulemuste alusel

3.1.1. Identiteet

Identiteedi olemuselement hõlmab endas sissepoole suunatud näitajaid nagu kooli organisatsiooni ühiskondlikku ülesannet, missiooni, mõtet ja eesmärki, põhietekujutust, kaugemaid eesmärke, filosoofiat, põhiväärtusi, sisemist imagot, organisatsiooni ajaloolist enesemõistmist. Seestpoolt väljapoole suunatud identiteediks on kooli imago lastevanemate hulgas, poliitika, konkurentsiprofiil, positsioon ühiskonnas, iseseisvus või sõltuvus. Selles punktis arengufaasi väljaselgitamiseks kasutati nelja väidet kooli organisatsiooni mõtte ja eesmärgi kohta, mis igaüks

kirjeldas ühte arengufaasi (vt Lisa 2). Kooli identiteeti hinnates selgus AVWK töötajate (2 vastajat) seisukoht, et kõige enam tunnevad nad ära enda kohta käivat pioneerifaasi (PF) kirjeldava väite, kuid oldi ka seisukohal (2 vastajat), et kooli iseloomustab just assotsiatsioonifaasi (AF) kohta käiv väide (vt Tabel 3.1). Kuna autor peab õigeks hinnata sellisel juhul olukorda pigem madalama faasi numbri järgi, siis võib väita, et AVWK on selles punktis PF-is. Soovide osas valitses aga kindel üksmeel, et tulevikus soovitakse saavutada AF (vt Tabel 3.2).

Identiteeti ja kooli eesmärke lähemalt uurides leiab autor probleemseid aspekte, mis tekitavad kooli töötajates rahulolematust (vt Tabel 3.5). Üks neist on kooli tulevikuorientatsiooni või selle puudumine. Selle rahuloluprotsent on lausa -21,4 %. Töötajad ei olnud kindlad, kas antud organisatsioonil üldse on selline asi ja kui jah, siis milline see üldse on. Nimelt seitsmest vastajast lausa 5 tõid välja, et nad pigem ei ole antud olukorraga selles vallas rahul. Kõik 7 vastajat kinnitasid, et see valdkond on neile väga oluline, mille tulemusena on olulisust märkiv kaalutud keskmine lausa maksimaalne 3 selle punkti puhul. Tegevusvajaduse kaalutud keskmine oli selles osas kõrge 2,7 punkti, mis näitab, et see on kindlasti kiiret reageerimist vajav alapunkt.

Kooli valmisolekut uuenduste sisseviimiseks hinnati mitterahuldavaks. Seda kinnitab negatiivne rahuloluprotsent -28,6 % (vt Tabel 3.5).

Tabel 3.5. AVWK identiteeti olemuselemendi probleemsed aspektid. $n=7$.

Identiteet (AVWK) -	(Mitte)rahulolu kaalutud keskmine (%)	Kui tähtis on mulle see aspekt? (3 - väga tähtis; 2 - keskmine; 1 - madal)	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? (3 - suur; 2 - keskmine; 1 - madal)
1.7 Meie tulevikuorientatsioon	-21,4	3	2,7
1.8 Valmisolek uuenduste sisseviimiseks	-28,6	2,5	2,5

Allikas: autori koostatud Lisa 5 alusel

Kuigi rahuolu protsent oli negatiivne, ei peetud seda teemat niivõrd oluliseks. Sellest võib järeldada, et nimetatud probleemiga tegutsemist ei peetud esmatähtsaks, kuigi tegevusvajaduse kaalutud keskmine oli üpris kõrge 2,5. Isegi kui viimane mainitud probleem oli nii madala rahuloluprotsendiga, siis kirjalikus intervjuus, kus oli võimalik kolm kõige enam olulist aspekti ära märkida, oli antud punkt mainitud vaid korra. Intervjuus oli välja toodud, et uuendusi on raske sisse viia, kui uute ettepanekute tegemist koosolekutel ei soosita. Intervjueeritav oli veel mures arvamusiidrite võimu pärast, kelle sõna jääb peale, sest vana on mugavam säilitada ja tänu sellele hoitakse sellest kramplikult kinni. (Intervjuu 2018)

Autor peab siinkohal veel vajalikuks välja tuua ühe vastaja mureliku kommentaari antud teema kohta: “/.../ õpetajatena võetakse tööle KA üldise madala haridustasemega inimesi. Põhjused: kvalifitseeritud waldorfopetajate puudus (Intervjuu 2018).” Õppetegevuse kvaliteeti, mille kohta eelnev kommentaar on kirjutatud, ei ole küll peetud kõige suuremaks probleemiks ja vaatamata sellele, et punkti rahuloluprotsent oli positiivne, tuleb teema kindlasti fookuses hoida, sest märkamata jätmisel või eiramisel astutakse arengus hoopis samm tagasi.

Küsimuse peale, milline väide iseloomustab kõige enam oma kooli organisatsiooni mõtet ja eesmärki, vastasid VVWK-st 4 inimest, et kooli põhieesmärgid on tihedalt seotud vastava kooli kolleegiumi ja juhatuse elukäsitustega – mis on nende elufilosoofia ja elustiil. Seetõttu juhinduvad koolitöötajad sageli kolleegiumi ja juhtkonna isiklikust elumotost. See väide iseloomustab PF-i, mida autor peab ka antud kooli üldiseks kui kooli identiteedi ja eesmärkidega seotud tegevuste arengutasemeks (vt Tabel 3.3). Kuigi osa vastajatest valis kooli kohta käivad väited, mis kirjeldavad integratsioonifaasi (IF) või assotsiatsioonifaasi (AF), siis autor on võtnud hinnangu aluseks kõige madalama arengufaasi.

Aspektide kaupa uurides selgus, et VVWK-s ei ole palju probleeme, mida esmajärjekorras antud punkti osas lahenda oleks vaja. Pigem oldi rahul, või oldi isegi väga rahul kooli identiteediga. Autor peab vajalikuks välja tuua vaid ühe aspekti, mille rahuloluprotsent jäi alla nulli. Uuenduste sisseviimise valmisoleku üle kaheldi veidi, selle rahuloluprotsendi keskmine -7,7 % (vt Tabel 3.6).

Tabel 3.6. VVWK identiteeti olemuselemendi probleemsed aspektid. $n=13$

Identiteet (VVWK) -	(Mitte)rahulolu kaalutud keskmine (%)	Kui tähtis on mulle see aspekt? (3 - väga tähtis; 2 - keskmine; 1 - madal)	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? (3 - suur; 2 - keskmine; 1 - madal)
1.8 Valmisolek uuenduste sisseviimiseks	-7,7	2,5	2,5

Allikas: autori koostatud Lisa 6 alusel

Neli inimest vastas, et nad ei ole rahul hetkeolukorraga, kaks vastajat polnud üldse rahul, kuus kinnitasid rahulolu valmisoleku osas ning 1 vastaja ei osanud hinnangut anda. Antud punkt on oluline välja tuua, kuna seda peeti töötajate poolt antud teemaploki kõige olulisemaks. Ka tegevusvajaduse kaalutud keskmine oli kõrge 2,5 punkti. Autor peab vajalikuks esile tuua kõne all oleva kooli ühe intervjueeritava vastuse, mis puudutab kooli identiteeti ja eesmärke. Antud aspekt ei ole küll negatiivse rahuloluprotsendiga kooli üldarvestuses, kuid siiski vajab tähelepanu, sest on sarnane Aruküla kooli murega. Intervjueeritav toob välja, et osa kollektiivist, eriti just algajad, ei usu oma töösse või ei oma selget pilti oma õpetamiseprotsessist. Peamiseks põhjuseks toob ta välja

ülekoormuse ja vähese koolituse, sest võib arvata, et mentorite puuduse tõttu koolis ei saagi uus töötaja endale juhendajat, tänu millele peab ta ise jooksvate probleemidega hakkama saama. Veel kirjutab intervjuueritav: “Klassiõpetajal kaob usk oma töösse kui ta tunneb, et ei saa kuskilt – ei kaaskolleegidelt, mentorilt ega lastevanematelt piisavalt tuge.” (Intervjuu 2018) Sellest analüüsisist selgub, et kuigi antud teemal ei ole koheselt tegelemist vajavaid aspekte, tuleb teemal fookust hoida, et mitte tegutsemise või eiramise tõttu regressi sattuda.

3.1.2. Strateegia, põhimõtted, programmid

Antud olemuselemendi peamised sissepoole suunatud näitajad on organisatsiooni pikaajalised programmid, tegevuspoliitika, finants-, personalipoliitika jms. põhiseisukohad. Seestpoolt väljapoole suunatud näitajad iseloomustavad antud elemendi põhiseisukohad lastevanematega, riigiga, partneritega ja teistega tegelemisel, PR kontseptid ning kooskõla alavaldkonna mängureeglitega. Kooli arengufaasi väljaselgitamiseks kasutati siin nelja väidet kooli organisatsiooni poliitika, põhiseisukohtade ning kontseptsioonide teostamise kohta, mis igaüks kirjeldas ühte faasi (vt Lisa 2). AVWK on vastanute nägemuse kohaselt antud olemuselemendi osas PF-s. Mitmel korral pakuti, et IF-s kirjeldav väide võiks olla sobilik nende kooli kirjeldama, kuid autori jaoks on oluline jälgida madalaimat äratuntud faasi väidet (vt Tabel 3.1).

Teemat sügavuti uurides, läbi seitsme aspekti strateegia, põhimõtete ja programmide valdkonnas, selgus, et probleeme, mida enne uude arengufaasi jõudmist lahendada tuleb on väga mitmeid. Väga mitme aspekti juures on vastanute seas rahulolematust. Pikaajaliste eesmärkide selgusetus tekitas rahulolematust viie vastanu seas ja 1 vastaja ei olnud üldse rahul, sellega sai antud aspekt rahuloluprotsendiks -35,7%. Ära märkimist vajab kindlasti asjaolu, et antud teema oli väga oluline viiele vastajale ehk olulisuse kaalutud keskmine oli 2,8. Kolm vastajat pidas vajalikuks kiiremas korras asjaga tegelema hakata ehk tegutsemisvajaduse kaalutud keskmine oli 2,5 (vt Tabel 3.7). Sama aspekti olulisust toodi välja ka kirjalikus intervjuus kolmel korral. Intervjuueritavad tõid välja arvamuse, et koolile ei olegi määratud pikaajalisi eesmärke, või kui on, siis need ei kajastu kooli igapäeva tegemistes. Selle kõrval leidis kolmas intervjuueritav, et õpetajatel pole aega pikaajaliste eesmärkidega tegeleda, sest õpetajatel napib aega ja ressursse ning eelistatult pööratakse tähelepanu õppetööle. (Intervjuu 2018) Oluline on mainida, et kirjalikus intervjuus on vastajad kolmel korral välja toonud just selle aspekti, kahel korral neist esimesena. Kirjalikus intervjuus tuli reastada ja kirjeldada vastaja jaoks kolme kõige põletavamad probleemi. Sama problemaatilised ning olulised töötajate jaoks on pikaajalised, kaalutletud ja läbiarutatud plaanid, mida kool peaks ellu viima. See oli probleemne punkt lausa 6 vastanu jaoks, kes väitsid, et nad ei ole rahul hetkeolukorraga, vaid 1 vastanu väitis, et on rahul. Rahuloluprotsent -35,7%. Antud

aspekti kohta anti ka probleemi selgitav seletus intervjuu käigus, kus öeldi: “Puuduvad ühised pikaajalised plaanid. Kõik on kunagiste unistuste tasemel.” (Intervjuu 2018) Veidi väiksema probleemina nähti kolleegide ja töötajate osalemist eesmärkide seadmisel ning kokkulepitud eesmärkide täidetavust. Rahuloluprotsent oli vastavalt -7,1 % ja -14,3 % (vt Tabel 3.7).

Tabel 3.7. Aruküla Vaba Waldorfkooli strateegia, põhimõtted, programmid olemuselemendi probleemset aspektid. $n=7$.

Strateegia, põhimõtted, programmid (AVWK)-	(Mitte)rahulolu kaalutud keskmine (%)	Kui tähtis on mulle see aspekt? (3 - väga tähtis; 2 - keskmine; 1 - madal)	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? (3 - suur; 2 - keskmine; 1 - madal)
2.1 Pikaajaliste eesmärkide selgus	-35,7	2,8	2,5
2.2 Pikaajalised kaalutletud plaanid, uute arenduste osas	-35,7	2,7	2,2
2.6 Kolleegide ja töötajate osalemine eesmärkide seadmisel	-7,1	2,8	2,4
2.7 Kokkulepitud eesmärkide täidetavus	-14,3	3,0	2,5

Allikas: autori koostatud Lisa 5 alusel

Kolm vastanut ei olnud rahul osalusega eesmärkide seadmisel, rahul olid 2 vastajat. Kuid probleemi tõsidust näitab ikkagi argument, et antud teemat peab oluliseks 4 vastanut, mis andis olulisuse kaalutud keskmiseks 2,8 (maksimaalne 3 punkti). Veidi suurema probleemina nähti kokkulepitud eesmärkide mittetäitmist, mille kohta avaldas rahulolematust 4 vastanut ning vaid 2 olid rahul. Madalama rahuloluprotsendi kõrval on teiseks väga oluliseks näitajaks olulisuse kaalutud keskmine, mis viimase aspekti puhul on maksimaalne 3,0 ning et tegevusvajaduse kaalutud keskmine on antud teemavaldkonna üks kõrgemaid 2,5.

Vastanute jaotumine arengufaasi hindamisel oli VVWK-s sarnane Aruküla koolile. Vaadates organisatsiooni ülddiagnoosikat just poliitika ja strateegia valdkonnas, siis siin olid töötajad ise arusaamal, et nende kooli iseloomustab kõige enam väide, mis kirjeldab PF-i, nii vastas 13st 8 vastajat (vt Tabel 3.3). Selle kirjeldamiseks oli toodud väide, et kooli juhtkond on ettenägelik, neil on intuitsioon ja paljudel juhtudel suudab töötajaid hästi innustada ka siis, kui eesmärgid ja plaanid on harva täpselt sõnastatud. Et teada, millised on kooli plaanid, peab omama otsest kontakti juhatajaga. Nagu ka AVWK puhul on vastajatel väga selge, üksmeelne soov ja püüdlus jõuda AF-i, seda kinnitab vastajate arv, kes valisid tuleviku olukorra kirjeldamisel väite, kus on kirjeldatud AF-i. Nii vastas 12st vastajast 7 (vt Tabel 3.4).

Sügavuti uurides selgub, et koolidel on peale alateemades määratud faasile sarnased ka probleemsed lahendamist vajavad aspektid. Need tulevad täita järgmisesse faasi jõudmiseks ning töötajad peavad neid väga oluliseks. Järeldustest selgub, et aspektid, milles nähakse muret AVWK-s on sarnased VVWK muredega – pikaajaliste eesmärkide ebaselgus, kolleegide ebapiisav osalemine eesmärkide seadmisel ning kokkulepitud eesmärkide mittetäitmine (vt Tabel 3.8).

Tabel 3.8. Viljandi Vaba Waldorfkooli strateegia, põhimõtted, programmid olemuselemendi probleemsed aspektid. $n=13$

Strateegia, põhimõtted, programmid (VVWK)-	(Mitte)rahulolu kaalutud keskmine (%)	Kui tähtis on mulle see aspekt? (3 - väga tähtis; 2 - keskmine; 1 - madal)	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? (3 - suur; 2 - keskmine; 1 - madal)
2.1 Pikaajaliste eesmärkide selgus	-19,2	2,5	2,2
2.6 Kolleegide ja töötajate osalemine eesmärkide seadmisel	-7,7	2,5	2,3
2.7 Kokkulepitud eesmärkide täidetavus	-30,8	2,7	2,6

Allikas: autori koostatud Lisa 6 alusel

Tabelisse 10 märgitud kolme aspekti võrdluses on kolleegide ja töötajate osalemine eesmärkide seadmisel antud teemal kõrgeima rahuloluprotsendiga, siiski negatiivse protsendiga (-7,7 %). Selle probleemi olemasolu selgitab üheselt, miks on üldse eesmärgid ebaselged. Sellele järgneb kohe järgmine murekoht – pikaajaliste eesmärkide selgus, sellest ka märgatavalt madalam rahuloluprotsent (-19,2 %) ning kõrge tegevusvajaduse kaalutud keskmine (2,2 punkti). Kuna probleemid on tugevasti omavahel seotud, on arusaadav, miks olulisuse kaalutud keskmine on mõlema probleemi puhul sama 2,5 punkti.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et kooli kõige suuremaks probleemiks selles alapunktis on kokkulepitud eesmärkide mittetäitmine. Põhjuseks on kahe äsja kirjeldatud aspekti ebapiisav ja puudulik täitmine, sellest tulenevalt on kokkulepitud eesmärkide täidetavuse rahuloluprotsent -30,8 %, mis on väga madal. Töötajad hindavad antud punkti kõige olulisemaks enda jaoks ning peavad vajalikuks see probleem kõige esimesena lahendada. Probleemiga tegevusvajaduse kaalutud keskmine on lausa 2,6.

3.1.3. Organisatsiooni struktuur

Organisatsiooni struktuuri olemuselement hõlmab endast nii ühiskondlikke leppeid, organisatsiooni ülesehituse printsiipe, juhtimist, organeid, tsentraalseid ja mittetsentraalseid asukohti, formaalseid plaane kui ka suhet väliste võrgustikega, osalemist ühingutest ning strateegilisi liite. Kooli arengufaasi väljaselgitamiseks kasutati siin nelja väite asemel kaheksat väidet. Neli neist puudutas organisatsiooni juhtkonna struktuuri ning neli organisatsiooni struktuuri (vt Lisa 2).

AVWK-i töötajad leidsid juhtkonna struktuuri kirjeldavate väidete seast enda kooli kohta käivat just PF-i kirjeldava väite (vt Tabel 3.1). Organisatsiooni struktuuri osas oldi erineval seisukohal, samas kõige enam töötajaid tunnevad enda kohta käivat IF-i väite. sellest võib järeldada, et kool on väga lähedal kolmandasse arengufaasi jõudmisele. Selleks on vajalik lahendada mõned üksikud probleemid. Seda kinnitab osade töötajate vastus, kes juba näevad diferentseerumisfaasi (DF) tundemärke oma koolis.

Vastuseid analüüsid võime näha üldist rahulolu kooli organisatsiooni struktuuriga. Ainuke teema, mis tekitas veidi rahulolematust oli juhtimisorganite ja juhtimisülesannete selgus koolis. Kuid seda ei peetud kiireloomuliseks probleemiks (vt Tabel 3.9). Selles osas on rahulolematud 3 vastajat 7st. Kaks vastajat ei osanud olukorda antud punktis hinnata, kokkuvõtvalt on rahuloluprotsendiks -14,3 %. Kuid vaatamata suhteliselt kõrgele rahuloluprotsendile, on siiski oluline see probleem lahendada. Esiteks on see eelduseks järgmise arengusammu astumiseks ja teiseks on nimetatud teema oluline kooli töötajate jaoks – olulisuse kaalutud keskmine, mis oli 2,6 punkti.

VVWK sekundeerib Aruküla koolile selles osas peaaegu ühel meelel. 13st respondendist 6 vastas (vt Tabel 3.3), et nende organisatsiooni juhtkond koosneb hetkeseisuga meeskonnast, kes on suunitletud ühisele eesmärgile ja ülesannete jaotus on allutatud eesmärgile. Eksisteerivad selged vastutuspõhised ülesanded ja meeskond käsitleb neid paindlikult ja mittebürookraatlikult. 13st 5 vastas, et organisatsioon peab olema nii vähe kui võimalik formaalselt kindlaks määratud. Töögrupid asetsevad vabalt ja sunduseta ümber juhtide. Otseste kontaktide kaudu oma juhtidega teavad töötajad nii kui nii hästi oma kohta organisatsioonis. Mõlema väitega iseloomustatakse PF-i (vt Lisa 2). Soovitud olukorra osas oldi ühel arvamusel, et tulevikus peaks juhtkond koosnema sissetöötatud meeskonnast, kelle liikmed üksteist vastastikku hästi täiendavad ja vajadusel kaasavad ka partnerorganisatsioonide esindusliikmeid otsuste vastuvõtmisesse. Nii märkisid 13st vastanust lausa 7 inimest (vt Tabel 3.4). Tabel näitab kindlat soovi saavutada AF.

Tabel 3.9. Aruküla Vaba Waldorfkooli organisatsioonistruktuur olemuselemendi probleemsed aspektid. $n=7$.

Organi-satsiooni-struktuur (AVWK)-	(Mitte)rahulolu kaalutud keskmine (%)	Kui tähtis on mulle see aspekt? (3 - väga tähtis; 2 - keskmine; 1 - madal)	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? (3 - suur; 2 - keskmine; 1 - madal)
3.7 Juhtimisorganid ja juhtimisülesannete selgus	-14,3	2,6	2,0

Allikas: autori koostatud Lisa 5 alusel

Põhjalikumal analüüsimisel selgus, et lahendamist vajavaid probleeme edasi liikumiseks AF-i on pigem rohkem kui vähem. Mitmes aspektis tõstatati töötajatele väga olulisi tõsiseid ja kiireloomulisi probleeme. Alustades väiksematest probleemidest, siis toodi välja kujutluspildi ja põhitegevuste vähene seos ning ei nähtud kujutluspildi lähtuvust töötajate tegelikest vajadustest (vt Tabel 3.10). Rahulolematust näidati välja vastates 7 korral 13-st, mis andis kokku rahuloluprotsendiks -11,5 %. Oluline on mainida, et töötajate meelest on see punkt antud valdkonnas tegevusjärjekorras esmatähtis ära lahendada. See on mõisteta, sest antud teema puudutab otseselt töötajaid ja nende vajadusi. Seda kinnitab antud teema tegevusvajaduse kaalutud keskmine, mis oli 2,6 punkti. Analüüsist selgub, et suuremad probleemid olid seotud hoopis ülesannete jaotamisega ning juhtimisorganitega. Suurimat rahulolematust näidati üles ülesannete ja pädevuste üldise jaotuse osas. 11 vastajat 13st märkis, et ei ole rahul hetkeolukorraga.

Tabel 3.10. Viljandi Vaba Waldorfkooli organisatsioonistruktuuri olemuselemendi probleemsed aspektid. $n=13$.

Organi-satsiooni-struktuur (VVWK)-	(Mitte)rahulolu kaalutud keskmine (%)	Kui tähtis on mulle see aspekt? (3 - väga tähtis; 2 - keskmine; 1 - madal)	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? (3 - suur; 2 - keskmine; 1 - madal)
3.2 Olemasoleva kujutluspildi suunatus oma põhitegevusele	-3,8	2,5	2,3
3.3 Kooli kujutluspildi vastavus töötajate vajadustele	-11,5	2,5	2,6
3.4 Ülevaatlik organite organisatsiooni kujutluspildi vastavus tegelikele tegevus protsessidele	-23,1	2,4	2,2
3.5 Ülesannete ja pädevuste üldine jaotus	-38,5	2,8	2,3
3.7 Juhtimisorganid ja juhtimisülesannete selgus	-34,6	2,3	2,3

Allikas: autori koostatud Lisa 6 alusel

See probleem oli välja toodud ka ühe intervjuueeritava poolt. Ta tõi välja, et tihtipeale on tunne nagu ei teatagi kelle tegevusalase mingi ülesanne kuulub ja kuna kõik töötajad, ka õpetajad ja on nii ülekoormatud, siis on lihtsam osad teistele kuuluvad ülesanded ise ära teha, kasutades selleks oma isiklikku töövälisest aega. (Intervjuu 2018) Selline käitumine suurendab veelgi töötaja koormust, mis omakorda võib tekitada ja süvendada probleeme. Probleemiga tuleb tegelema, kuna antud punkt on töötajatele kõige olulisem, olulisuse kaalutud keskmine oli 2,8 punkti (vt Tabel 3.10). Viimase, kuid kindlasti mitte vähem olulisena toodi välja suurt rahulolematust juhtimisorganite ja juhtimisülesannete selgusetuse pärast. 8 vastanut 13st vastas, et on ei ole rahul antud olukorraga. 2 vastanut ei osanud hinnangut anda ning kahel vastajal puudus oma arvamus antud teema kohta. Kokkuvõtvalt võib öelda, et teemaga kursis olevast ja olukorda hinnata oskavast 9st vastanust ainult 1 vastaja oli pigem rahul olukorraga, mis andis rahuloluprotsendiks madalad -34,6 %.

3.1.4. Inimesed, grupid, kliima

Neljas olemuselement, kirjeldab sissepoole suunatuna organisatsiooni töötajaskonna teadmisi ja võimeid, hoiakuid ja suhtumisi, suhteid, juhtimisstiile, mitteformaalseid seoseid ja grupeeringuid, rolle, võimu ja konflikte, ettevõttekliimat. Organisatsiooni esindajate tegelemine mitteformaalsetes suhetes välistes keskkondades suhtekliima alavaldkonnas. Ka selle teema puhul pidas autor vajalikuks faasi väljaselgitamisel kasutada 4 väite asemel kasutada kaheksat, jaotades teema ametialaseks arenguks ja erinevuste ning konfliktide lahendamise (vt Lisa 2). Iga väide on iseloomulik ühele faasile ning sellest johtuvalt saab autor teha järelduse, et AVWK töötajate hinnangul on nende jaoks kõige enam ära tuntav IF, kuid väga mitme töötaja silmis ei ole saadud välja PF-st (vt Tabel 3.1). Tuleviku soovide osas oldi kindlameelselt AF-i poolt (vt Tabel 3.2). Seda kinnitab 100 %-line vastanute osakaal, kes kõik loodavad tulevikus ametialaselt paremini edasi jõuda, kui juhivad tunnevad end oma töötajate edasise arengu eest vastutavad ja pakuvad välja arendavaid aktiivsusi. Selleks koostatakse WK-de ühenduse ja teiste partnerkoolidega ning viiakse läbi ühiseid projekte, vajadusel võimaldatakse rakendada oma kooli personali ja toimub töö rotatsioon. Ning viiest kahe arvamusel peaks tulevikus probleemid osalejad olema võimelised ise konflikte lahendada või endale abi organiseerima. Kooli organisatsioonis tähtsustatakse konfliktijuhtimise võimeid, kuna paljud funktsioonid on vastutavad siseste ja väliste suhete sidusa juhtimise eest. Nii nagu eelmise olemuselemendi puhul, kinnitavad ka selle valdkonna lahtikirjutatud aspektid olukorda, mis on pigem positiivne, kus töötajad on olukorraga rahul ning valdkonnas edasi arenemiseks tuleb lahendus leida vaid mõnele üksikule probleemsele punktile. Väiksema probleemina nimetati töötajate rahulolematust koolile seoses kliima, avatuse ja

vastastikuse usaldusega (vt Tabel 3.11). See on tekitanud rahulolematust neljas inimeses 7st, mis annab rahulolematuseprotsendiks negatiivse -7,1 %. Väga oluline on märkida, et kõik 7 vastanut peavad teemat enda jaoks oluliseks ning 6 inimest väitis vajadusele antud teema ja probleemiga kiiresti tegeleda, mis teeb teemast antud valdkonnas kõige suurema maksimaalse olulisuse kaalutud keskmisega 3,0 ja tegutsemisvajaduse kaalutud keskmise 2,9 punkti.

Seda teemat puudutati ka kahel korral kirjalikus intervjuus, kus kirjeldati kooli sisekliima muutumist pingeliseks ning peamiseks põhjuseks toodi välja kolleegiumi ebapiisava ühtsustunde. Intervjuust võis välja lugeda, et osaliselt rikutakse lojaalsuse printsiipe ning ei suhtuta austusega kolleegiumisse ega nende poolt vastuvõetud otsustesse. Intervjuust selgus julguse puudus rääkida avatult probleemidest, põhjuseks võib olla austuse puudumine suhtlemisel. Teisena toodi välja intervjuus, et koostöö kolleegidega on samuti märkimist väärt väites: “Kolleegid jäävad erinevates küsimustes sageli liiga pinnapealseks ning mõnikord jääb puudu osavõtlikkusest ja avameelsest suhtlemisest. Selle põhjuseks võib olla liiga vähe usaldust meeskonnas.” (Intervjuu 2018) Suurema probleemina toodi välja puudulik koostöö teiste organitega. See võib muidugi olla juba tagajärg omavahelisele mitte avatud suhtlusele. 5 vastanut 7st kirjeldas olukorda rahulolematusega, mis ümber arvutades rahuloluprotsendiks on madal -21,4 % (vt Tabel 3.11). Ära tuleb märkida, et kuigi kooli üldine rahulolu oli pigem positiivne seoses nõustamise ja abi vahetu juhi või mentori poolt, toodi see punkt välja kirjalikus intervjuus soovides rohkem aega mentorilt ja isiklikku huvi oma rolli täitmisesse panustada. (Intervjuu 2018)

Tabel 3.11. Aruküla Vaba Waldorfkooli inimesed, grupid, kliima olemuselemendi probleemsed aspektid. $n=7$.

Inimesed, grupid, kliima (AVWK)-	(Mitte)rahulolu kaalutud keskmine (%)	Kui tähtis on mulle see aspekt? (3 - väga tähtis; 2 - keskmine; 1 - madal)	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? (3 - suur; 2 - keskmine; 1 - madal)
4.1 Kooli organisatsiooni kliima, avatus ja vastastikune usaldus	-7,1	3,0	2,9
4.5 Koostöö kolleegidega teistest gruppides, organites	-21,4	2,3	2,0

Allikas: autori koostatud Lisa 5 alusel

Autor peab oluliseks probleemsete punktide juures välja tuua teemad, mis on töötajate meelest rahuldavad. Väga mitmes punktis on selget näha töötajate heameel olemasoleva üle, seda just nende jaoks väga olulistel teemadel. Üks kõige positiivsem näitaja, mida antud punktis välja tuua, on töötajate rahulolu seoses kolleegide ja töökaaslaste teadmiste ja oskuste tasemega. Selles osas

olid rahul 6 vastanut 7st, mis kergitas rahuloluprotsendi rekordilisele 50,0 %-le. Selle teema positiivne rahulolu on vastajate endi jaoks väga oluline, olulisuse kaalutud keskmine on 3,0 (vt Tabel 3.12).

Tabel 3.12. Aruküla Vaba Waldorfkooli inimesed, grupid, kliima olemuselemendi positiivse aspektid. $n=7$.

Inimesed, grupid, kliima (AVWK) +	(Mitte)rahulolu kaalutud keskmine (%)	Kui tähtis on mulle see aspekt? (3 - väga tähtis; 2 - keskmine; 1 - madal)	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? (3 - suur; 2 - keskmine; 1 - madal)
4.8 Kolleegide ja töökaaslaste teadmiste ja oskuste tase	50,0	3,0	2,0

Allikas: autori koostatud Lisa 5 alusel

Esimese väite puhul leidsid VVWK 13st töötajast lausa 9, teise väite puhul 13st 7, et olukord nende koolis sarnaneb kõige enam esimeses kirjeldatud väites. (vt Lisa 2) Selle väitega on kirjeldatud mõlemal juhul PF-i (vt Tabel 3.3). Siin punktis oli töötajatel kindel soov saavutada neljas ehk AF. Nii vastas 13st töötajast lausa 12 (vt Tabel 3.4).

Analüüsid lähemalt aspektide kaupa, saab autor kinnitada, et kool ei ole PF-st edasi liikunud ning edasi arenemiseks on vaja lahendada väga mitmed probleemsete teemad. Väga mitmete töötajate jaoks oli olulistest aspektides näha kindlat rahulolematust. Näiteks lausa 9 inimest 13st ei ole rahul kooli sisekliimaga, omavahelise avatuse ning vastastikuse usalduse puudumisega, kuid peavad seda teemat väga oluliseks ning näevad ka kiiret tegutsemisvajadust. See on antud olemuselemendi kõige madalama rahuloluprotsendiga (-19,2 %) punkt. Samuti on oluline välja tuua, et tegemist on vastajate jaoks kõige olulisema ning kõige suurema tegevusvajadusega teema. Kaalutud keskmised olid vastavalt olulisuse osas 2,8 ning tegevusvajaduse osas 2,7 punkti, mis on üldarvestuses väga kõrged. Veidi kõrgema rahuloluprotsendiga toodi välja veel otsese tugiorgani, kolleegiumi ja ka üldine mitterahuldav juhtimiskäitumine ning puudulik koostöö kolleegidega (vt Tabel 3.13). Antud teemade puhul oli rahuloluprotsent mõlemal juhul -3,8 %, mis on märgatavalt kõrgem kui sisekliima rahuloluprotsent. Kuid kirjalikus intervjuus, kus oli vaja välja tuua kolm kõige olulisemat probleemset aspekti töötaja jaoks, oli välja toodud neist neljast tabelis välja toodud murekohast vaid üldine juhtimiskäitumine. Seda kirjeldades avaldati arvamust, et nii kolleegium kui ka juhatus ei adu vastutust piisava tervikuna ning selletõttu takerdutakse pisitakistustesse. (Intervjuu 2018)

Tabel 3.13. Viljandi Vaba Waldorfkooli inimesed, grupid, kliima olemuselemendi probleemset aspektid. $n=13$

Inimesed, grupid, kliima (VVWK) -	(Mitte)rahulolu kaalutud keskmine (%)	Kui tähtis on mulle see aspekt? (3 - väga tähtis; 2 - keskmine; 1 - madal)	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? (3 - suur; 2 - keskmine; 1 - madal)
4.1 Kooli organisatsiooni kliima, avatus ja vastastikune usaldus	-19,2	2,8	2,7
4.2 Vahetu tugiorgani või kolleegiumi juhtimis-käitumine	-7,7	2,6	2,1
4.3 Üldine juhtimis-käitumine	-3,8	2,4	1,9
4.5 Koostöö kolleegidega teistest gruppides, organites	-3,8	2,4	2,3

Allikas: autori koostatud Lisa 6 alusel

Sarnaselt AVWK-le, oli ka VVWK-s huvitav näha üldist pigem positiivset meelestatust seoses nõustamise ja abi vahetu juhi või mentori poolt. Tuleb tõdeda, et selle kooliga läbiviidud kirjalikus intervjuus toodi lausa kahel korral antud punkt välja. Olukorras, kus võib puududa konkreetne mentor või olla jällegi mitme juhendaja õpilane, on arusaamad väga erinevad ning see on raskendav uue ameti õppimisel. Samuti peeti halvaks, kui määratud mentor on ülekoormatud nii õpetamise kui väga mitme muu kõrvalise asjaga. See põhjustab uute õpetajate madala pädevuse. (Intervjuu 2018)

Tabel 3.14. Tabeli nimi tuleb muuta korrektseks Viljandi Vaba Waldorfkooli inimesed, grupid, kliima olemuselemendi positiivsed aspektid. $n=13$.

Inimesed, grupid, kliima (VVWK) +	(Mitte)rahulolu kaalutud keskmine (%)	Kui tähtis on mulle see aspekt? (3 - väga tähtis; 2 - keskmine; 1 - madal)	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? (3 - suur; 2 - keskmine; 1 - madal)
4.4 Koostöö kolleegidega koolis	50,0	2,9	2,2
4.8 Kolleegide ja töökaaslaste teadmiste ja oskuste tase	38,5	2,8	2,3

Allikas: autori koostatud Lisa 6 alusel

Suurt püüdlust jõuda järgmisesse arengufaasi näitavad töötajate jaoks väga olulised teemad, millega ollakse rahul. Väljatoomist väärivad koostöö kolleegidega, millega 13st vastajast 10 on rahul ja kaks inimest isegi väga rahul, seda arvestades on rahuloluprotsent 50,0 %. See on töötajate jaoks väga tähtis – olulisuse kaalutud keskmine on 2,9 punkti. Veel tuleb esile tõsta töökaaslaste

teadmiste ja oskuste tase, millega oldi rahul või väga rahul 10 korral 12-st, mis teeb rahuloluprotsendiks 38,5 % (vt Tabel 3.14).

3.1.5. Funktsioonid, tööjaotus

Viies olemuselement hõlmab funktsioone ja tööjaotust. Sisepoole suunatud olulisteks teemadeks on ülesanded, kompetentsid ja vastutus, üksikfunktsioonide ülesannete sisud, kolleegiumid, komisjonid, projektgrupid, spetsialistid ning koordineatsioon. Seestpoolt väljapoole suunatud olulisteks punktideks on suhtumine tavapärasesse eri- ja alavaldkonna tööjaotusesse ning funktsioonid väliste suhetega tegelemiseks. Organisatsiooni arengufaasi määramiseks kasutati ka selles olemuselemendis kaheksat väidet, millest tuli valida kaks, mis kirjeldab vastavat kooli kõige paremini. (vt Lisa 2) Uurides AVWK töötajate arvamust sel teemal, oli neil väga veendunud nägemus, et ollakse alles PF-s. Seda mõlema väite puhul. Mõlemal juhul väitis lausa 80 % vastanutest, et nende koolis ollakse eelkõige inimene, siis amet. Oma funktsiooni raames on töötajatel neile sobiv tegutsemisruum. Neil on inimeste jaoks „rätsepaülikonnad” selleks, et neid mitte standardkorsetti suruda, mis pärsib nende võimeid. Meelsamini kasutatakse „universaalfunktsioone”, mille teostamisel saab täita mitmekesiseid ülesandeid. Ning eelistatult võetakse tööle inimesi, kes on millegagi silma jäänud. Nad saavad ulatusliku usalduskrediidi, mis on tähtsam kui formaalne reguleerimine. (vt Tabel 3.1)

Antud teema puhul on huvitav jälgida ja uurida funktsioone aspektide kaupa, sest vastuste hulgas pole ainsatki aspekti, mis oleks jätnud arvamuse keskpäraseks – vastused oli äärmustes. Oli punkte, millega oldi rahul või isegi väga rahul ning oli aspekte, millega ei oldud rahul või ei oldud üldse rahul. Nii aspektide kaupa asja edasi uurides tuli välja kolm kõige madalama rahuloluprotsendiga teemapunkti, mille rahuloluprotsent kõikus -21% ja -36 % vahel. See on väga madal ning vajab kindlasti kõrgendatud tähelepanu, eelkõige kui on soov edasi arendada oma organisatsiooni. Üks kõrgeima tegevusvajaduse kaalutud keskmisega probleem oli seotud suhete selguses ja koostöös kolleegiumi ja majandusgruppide vahel. Sama kõrge tegevusvajadusega oli mure seoses isikliku ja meeskondliku vastutuse vahelise suhtega. See teema oli ka antud võrdluses kõige kõrgema olulisuse kaalutud keskmisega. Kõige kõrgema rahuloluprotsendiga oli mure seoses vastutusaladega. (vt Tabel 3.15) Kirjalikus intervjuus toodi välja, et antud teemas on probleemiks oma volituste ületamine. (Intervjuu 2018) Ka muidu positiivset rahulolu kuvanud info kättesaadavus oli kirjalikus intervjuus välja toodud kui üks problemaatiline aspekt. Intervjueeritav selgitas, et murekohaks on praegu puuduv üldine andmebaas, kus oleks koolitus- ja õppematerjalid üheskoos ja kõikidele seotud isikutele kättesaadavad.

Tabel 3.15. Aruküla Vaba Waldorfkooli funktsioonide, tööjaotuse olemuselemendi probleemset aspektid. $n=7$

Funktsioonid, tööjaotus (AVWK) -	(Mitte)rahulolu kaalutud keskmine (%)	Kui tähtis on mulle see aspekt? (3 - väga tähtis; 2 - keskmine; 1 - madal)	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? (3 - suur; 2 - keskmine; 1 - madal)
5.4 Pädevuste teadvustamine, selgus ja koostöös kolleegiumi ja majandusgrupi vahel	-28,6	2,5	2,3
5.5 Suhe isikliku ja meeskondliku vastutuse vahel	-35,7	2,7	2,3
5.6 Vastutusalade läbipaistvus ja selgus	-21,4	2,6	2,0

Allikas: autori koostatud Lisa 5 alusel

Praeguste andmebaaside miinuseks toodi välja, et enamus materjale on saksa keeles ning koolis puudub pädev inimene neid tõlkima. (Intervjuu 2018) Kuid sellele kirjalikus intervjuus väljatoodule vaatamata oli antud teema rahuloluprotsent väga kõrge 42,9 %. (vt Tabel 3.16)

Tabel 3.16. Aruküla Vaba Waldorfkooli funktsioonide, tööjaotuse olemuselemendi positiivsed aspektid. $n=7$

Funktsioonid, tööjaotus (AVWK) +	(Mitte)rahulolu kaalutud keskmine (%)	Kui tähtis on mulle see aspekt? (3 - väga tähtis; 2 - keskmine; 1 - madal)	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? (3 - suur; 2 - keskmine; 1 - madal)
5.1 Töö-ülesannete selge kirjeldus	14,3	3,0	2,1
5.2 Tegevuse vastavus funktsiooni, rolli nõuetele	28,6	3,0	2,0
5.8 Ülesannete täitmiseks vajaliku info kättesaadavus	42,9	2,8	2,0

Allikas: autori koostatud Lisa 5 alusel

VVWK puhul oli olukord üldpildis sarnane. Nimelt olid ka selles organisatsioonis vastanud töötajad seisukohal, et ollakse alles PF-s ning tehakse tööd selleks, et saavutada kas IF või AF (vt Tabel 3.4). 66 % vastanutest oli seisukohal, et praegusel hetkel nähakse organisatsioonis eelkõige inimest ja siis ametit. 50 % respondentidest leidis, et esmalt võetakse tööle inimesed, kes on eriti silma jäänud. Nad saavad ulatusliku usalduskrediidi, mis on tähtsam kui formaalne reguleerimine. (vt Tabel 3.3)

Sügavam aspektide analüüs kinnitab, et koolil on raskusi PF-st välja arenemisega. Antud olemuselemendi kaheksast aspektist kuus on teemad, mille hetkeolukorraga ei ole enamus

töötajaid rahul. Nii mitme aspekti puhul, mil kõigil on väga madalad rahuloluprotsendid, on väga raske leida aspekti, millest alustada. See tunne võib tabada koolijuhte, kes antud probleemid lahendama peavad selleks, et arengus järgmine samm teha. Töötajate endi jaoks on oluline vajalikud pädevused ja nende vajalikkuse teadvustamine, mille olulisuse kaalutud keskmine on kõrged 2,9 punkti. Sama aspekti rahuloluprotsent on ainult -30,8 %. (vt Tabel 3.17) Sama mure kirjeldati ka kirjalikus intervjuus, mille alusel kõik antud WO-s töötavad inimesed kannatavad heade koolituste vaeguse käes. Tuntakse vajadust süsteemsete ja terviklike koolitussüsteemide järele. Puudulik pädevus tekitab töötajates ebakindlust ja rahulolematust. (Intervjuu 2018) Kõige kiiremat tegutsemise vajadust näevad töötajad probleemsel vastutuse läbipaistmatusel ja selgusetusel. Selle tegevusvajaduse kaalutud keskmine on 2,7. Murettekitavalt on sama aspekti rahuloluprotsent -50,0 %. (vt Tabel 3.17)

Tabel 3.17. Viljandi Vaba Waldorfkooli funktsioonide ja tööjaotuse olemuselemendi probleemsed aspektid. $n=13$

Funktsioonid, tööjaotus (VVWK) -	(Mitte)rahulolu kaalutud keskmine (%)	Kui tähtis on mulle see aspekt? (3 - väga tähtis; 2 - keskmine; 1 - madal)	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? (3 - suur; 2 - keskmine; 1 - madal)
5.1 töö-ülesannete kirjeldus ja selgus	-15,4	2,8	2,2
5.3 Vajalikud pädevused ja nende teadvustamise selgus inimeste vahel	-30,8	2,9	2,3
5.4 Pädevuste teadvustamine, selgus kolleegiumi ja majandusgrupi vahel	-53,8	2,8	2,5
5.5 Suhe isikliku ja meeskondliku vastutuse vahel	-34,6	2,8	2,6
5.6 Vastutusalade läbipaistvus ja selgus	-50,0	2,8	2,7
5.7 Ülesannete vastavus vastutuse ja kompetentsidega	-11,5	2,6	2,4

Allikas: autori koostatud Lisa 6 alusel

Samal teemal võeti sõna ka intervjuus. On oluline märkida, et kolmest olulisest aspektist oli see kõigil kolmel korral välja toodud esimesena. Intervjuus selgitati tekkinud rahulolematust peamiselt läbipaistvuse puudumisega selle osas, mille eest keegi vastutab. Arvatakse, et õpetajad peavad tegema ka majandusüksuse töid, mis niigi ülekoormatud õpetajad veelgi enam segadusse ajab. Samuti toodi välja, et kolleegiumi otsused ühelt poolt ei jõua õpetajateni, teisalt ei saa õpetajad aru, mida kolleegium neilt ootab. Intervjueeritav kirjutas: “/.../Õpetajatel puudub aeg ja

kompetents majandusala juhataja ülesannete täitmiseks.” Veel lisati: “/.../Majandusüksuste tööülesanded ei tohiks kuuluda enam õpetaja töö hulka.” (Intervjuu 2018) Kõige madalama rahuloluprotsendiga toodi välja aspekt, mis kirjeldab pädevuste selgust ja nende teadvustamist organite vahel. Selle teema rahuloluprotsent oli vaid -53,8 %. Antud teema ühtib väga tihedalt ka eelmise välja toodud aspektiga, seega võib kõik intervjuus kirjutatu siia ümber kirjutada. Ka intervjuus mainiti antud teemat. Intervjueeritav kinnitas veelkord juba eelnevalt väljatoodud, kirjutades, et õpetajad peavad tegelema majandusüksuse tööga, mille jaoks neil aega ega pädevust ei ole. (Intervjuu 2018)

Kuna antud olemuselement oli väga problemaatiline ja negatiivse rahuloluprotsendiga aspekte oli teisigi, toob autor siia vaid mõned olulisemad märksõnad, mida kirjalikes intervjuudes välja toodi. Neli korda mainiti intervjuudes suhet isikliku ja meeskondliku vastutuse vahel, mille rahuloluprotsent oli -34,6 % (vt Tabel 3.17). Kõige enam jäi kõrvu ebaselgus kollegiaalsest vastutusest. Üks intervjueeritav kirjutas: “Kollektiivne vastutus – kui kõik vastutavad, siis ei vastuta tegelikult keegi.” Kirjeldades sellega olukordi, kus tegelikult õpetajad ei ole teadlikud oma vastutusest. Puuduvad kindlad tööjuhendid, mis aitaksid ka uutel õpetajatel nende vastutuselast aru saada, tänu millele panustavad osad õpetajad ebavõrdselt palju või ebapiisavalt vähe. Autor leiab veel huvitava kommentaari intervjuust, mis on kirjutatud tööülesannete kirjelduse ja selguse kohta, kuid mis haakub väga tihedalt ka eelneva punktiga. Nimelt kirjeldab vastaja, kuidas kolleegium ei ole huvitatud juhendite kirjutamisest ning vastab järjepidevalt, et „waldorfkoolis pole vaja nii täpset süsteemi nagu tavakoolis...” (Intervjuu 2018)

3.1.6. Protsessid, töövood

Selle teema juurde kuuluvad sissepoole suunatud: primaarsed õppetöö protsessid, sekundaarsed ja tertsiaarsed tugiprotsessid, sisemine logistika, planeerimis- ja juhtimisprotsessid, tugiteenuste protsessid, tegevused sisemise informatsiooni saamiseks. Väljapoole suunatud: ressursside hankimine, tarneprotsessid, tegevused välise informatsiooni saamiseks. Protsesside ja töövoogudega seotud kahe väite abil selgitati ka siin olemuselemendis välja organisatsiooni arengufaas. (vt Lisa 2) AVWK puhul on selle olemuselemendi näitajad hetkeolukorrast veidi ebaselged. Nimelt tööprotsesside iseloomu kirjeldava väite juures tunti kõige enam oma kool ära lauses, mis kirjeldas PF-i. Sama olemuselemendi teise väite puhul, mis kirjeldas organisatsiooni tööprotsesside delegerimist, väitsid kooli töötajad, et nende kooli iseloomustab kõige enam väide, mis käib kokku IF-ga (vt Tabel 3.1). Sellisel puhul võtab autor ikkagi õiguse arvata, et kui sama olemuselemendi kahest erinevast küljest ollakse kahes erinevas arenguetapis, ollakse kokkuvõttes ikkagi madalamas arengufaasis, sest organisatsioon on täpselt nii arenenud, kui on arenenud tema

kõige madalamal arenguastmel olev näitaja. Selgelt väljendub nende ambitsioon saavutada tulevikus AF, mida iseloomustab olukord, kus põhiprotsessid on kõigi osalevate isikute jaoks täiesti selged ja arusaadavad. Selles faasis koolitöötajad mõistavad hästi, mis toimub enne ja pärast põhiprotsesse. Põhiprotsessi üksikute lõikude vahel kooli siseselt ja väliste suhete juhtimine on suure tähelepanu all, sest see on üldise väärtusloome jaoks otsustav. Protsessides osalejad arutlevad perioodiliselt parendusvõimaluste üle ja võimalusel juurutavad neid ise. Juhatus usub, et kolleegid ja töötajad juhivad laialdaselt ja iseseisvalt tegevusprotsesse. Nende tähtsaimaks funktsiooniks on hoolitseda allüksuste sujuva koostöö eest. (vt Lisa 2) Heas arengufaasi seisus olemist näitavad ka põhjalikumad küsimused ja rahulolevad vastused nendele – edasisest arengust on puudu vaid ühe probleemi lahendamine selles olemuselemendis. Veidi rahulolematust näidati üles seoses puudulike meetmetega tagamaks tähtaegadest kinnipidamist töötajate enda poolt antud lubaduste osas. Sellega ei olnud rahul 3 vastanut, kahel vastanul ei olnud arvamust või ei osanud olukorda hinnata. Seda kõike arvesse võttes on antud teema rahuloluprotsent -7,1 %. (vt Tabel 3.18)

Tabel 3.18. Aruküla Vaba Waldorfkooli tööprotsesside olemuselemendi probleemsed aspektid. $n=7$

Protsessid, töövood (AVWK) -	(Mitte)rahulolu kaalutud keskmine (%)	Kui tähtis on mulle see aspekt? (3 - väga tähtis; 2 - keskmine; 1 - madal)	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? (3 - suur; 2 - keskmine; 1 - madal)
6.7 Meetmed tagamaks tähtaegadest kinnipidamist meie antud lubaduste osas	-7,1	2,8	2,0

Allikas: autori koostatud Lisa 5 alusel

Kinnitamaks, et ollakse väga lähedal oma mure lahendamisele ja sellele järgnevalt järgmisele arenguastmele astumisega, toob autor välja veel antud olemuselemendi aspektid, millega ollakse väga rahul, mis kinnitab, et nendega on eelnevalt tegeldud. Kõige enam oldi rahul õppetööga seotud põhitegevuste kujundamisega. Nii vastas 100% vastanutest, mis moodustas rahuloluprotsendiks 50,0 %. Töötajate jaoks kõige olulisem oli õppetöö planeerimine ja ettevalmistamine, millega olid rahul 42,9 % ning mille olulisuse kaalutud keskmine oli maksimaalsed 3,0 punkti. (vt Tabel 3.19)

Tabel 3.19. Aruküla Vaba Waldorfkooli tööprotsesside olemuselemendi positiivsed aspektid. $n=7$

Protsessid, töövood (AVWK) +	(Mitte)rahulolu kaalutud keskmine (%)	Kui tähtis on mulle see aspekt? (3 - väga tähtis; 2 - keskmine; 1 - madal)	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? (3 - suur; 2 - keskmine; 1 - madal)
6.1 Põhitegevusega seotud ülesannete suhe üldistesse haldus-ülesannetes	35,7	2,3	1,3
6.2 Õppetööga seotud põhitegevuse kujundamine	50,0	2,7	2,0
6.4 Eriülesannete teostamise kvaliteet	42,9	2,3	1,8
6.5 Tagasiside käsitlemine seotud rahulolu või kaebustega.	35,7	2,6	1,8
6.6 Õppetöö planeerimine ja ette-valmistamine	42,9	3,0	2,4

Allikas: autori koostatud Lisa 5 alusel

Ülddiagnoosikat uurides saab järeldada, et töötajate nägemuse alusel on VVWK ka selles elemendis endiselt PF-s. (vt Tabel 3.3) Nii märkis 8 vastanut 13-st, et nende organisatsioonis eksisteerib vähe protseduure ja eeskirju. Igaüks peab saama palju improviseerida ja vabalt valida situatsioonile vastava tegutsemisviisi, siis kulgeb töö kõige paremini. See väide kirjeldab olukorda PF-s. Pikemaid eesmärke uurides on selge, et töötajad püüdnud soovitud olukorra poole, kus põhiprotsessid on kõigi osalevate isikute jaoks täiesti selged ja arusaadavad. Põhiprotsessi üksikute lõikude vahel kooli siseselt ja väliste suhete juhtimine on suure tähelepanu all, sest see on üldise väärtusloome jaoks otsustav. Protsessides osalejad arutlevad perioodiliselt parendusvõimaluste üle ja juurutavad neid võimalusel ise. Nii kirjeldatakse AF-i ning sellise soovitud organisatsiooni poole püüdnud 11 vastanut 13-st. (vt Tabel 3.4)

Läbiviidud diagnoosikat aspektide kaupa uurides selgub, et töötajate endi jaoks on kõige kiireloomulisem ehk kõige kõrgeima tegevusvajadusega põhitegevuste ja haldusülesannete suhte ebaselge seotus. Antud aspekti tegevusvajaduse kaalutud keskmine on 2,3 ja rahuloluprotsent - 15,4 %. (vt Tabel 3.20) Antud teemat käsitleti ka kirjalikus intervjuus, kus toodi veelkord välja õpetajate suur koormus, mis ei toeta ei enesearengut, sest ei ole seotud nende põhitegevusega. Tuntakse puudust motiveerivast juhtimisest, mille all ei peeta silmas rahalist boonust. (Intervjuu 2018) Kõige olulisemaks peeti õppetöö planeerimist ja ettevalmistamist, mille olulisuse kaalutud keskmine oli 2,7. Antud teema rahuloluprotsent oli vaid -7,7 ning tegevusvajaduse kaalutud keskmine 2,2. Tegemist on probleemiga, mille lahendamata jätmine võib tekitada taandarengu ning pärsib järgmisesse arengufaasi jõudmist. (vt Tabel 3.20)

Tabel 3.20. Viljandi Vaba Waldorfkooli tööprotsesside olemuselemendi probleemsed aspektid.
n=13

Protsessid, töövood (VVWK) -	(Mitte)rahulolu kaalutud keskmine (%)	Kui tähtis on mulle see aspekt? (3 - väga tähtis; 2 - keskmine; 1 - madal)	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? (3 - suur; 2 - keskmine; 1 - madal)
6.1 Põhitegevusega seotud ülesannete suhe üldistes haldusülesannetes	-15,4	2,5	2,3
6.3 Kooli jaoks vajalike projektide läbiviimise kvaliteet	-7,7	2,5	2,0
6.6 Õppetöö planeerimine ja ettevalmistamine	-7,7	2,7	2,2
6.7 Meetmed tagamaks tähtaegadest kinnipidamist antud lubaduste osas	-26,9	2,2	2,2

Allikas: autori koostatud Lisa 6 alusel

Intervjuus kirjeldati veel, et ollakse üpris ebakindlad plaanide tegemisel, kuna algajatel õpetajatel puudub korralik juhend või ülevaade, mida tegema peab. (Intervjuu 2018) Kõige madalama rahuloluprotsendiga aspekt antud elemendis oli seotud tähtaegadest kinnipidamisega. Sellega ei olnud rahul 8 vastanut, kellest 1 märkis, et ei ole üldse olukorraga rahul. Kokku arvutades andis aspekti rahuloluprotsendiks -26,9 %. (vt Tabel 3.20)

Tabel 3.21. Viljandi Vaba Waldorfkooli tööprotsesside olemuselemendi positiivsed aspektid.
n=13

Protsessid, töövood (VVWK) +	(Mitte)rahulolu kaalutud keskmine (%)	Kui tähtis on mulle see aspekt? (3 - väga tähtis; 2 - keskmine; 1 - madal)	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? (3 - suur; 2 - keskmine; 1 - madal)
6.2 Õppetööga seotud põhitegevuse kujundamine	30,8	2,6	2,2

Allikas: autori koostatud Lisa 6 alusel

Kuigi töötajate üldine rahulolu seoses õppetööga seotud põhitegevuste kujundamises oli positiivne (30,8 %) (vt Tabel 3.21), siis toodi ka selle punkti osas välja üks negatiivne kommentaar intervjuus. Intervjuus kirjeldati uuesti õpetajate suurt töökoormust ning ebapädevust õppeprotsessi välistes ülesannetes. Intervjueeritav kirjutas: “Nipet-näpet õppetöö-väliseid asju kuhjub, ei saa oma tööd nii hästi ette valmistada kui sooviks. See omakorda tekitab rahulolematust iseenda ja oma tööga.

On tunne, et tööväliste asjadega ei oskagi toime tulla. Ebapädevuse tunne nipet-näpet osas ja oma töö osas ka, laostav.” (Intervjuu 2018)

3.1.7. Füüsilised vahendid, sisustus

Sissepoole suunatud füüsilisteks vahenditeks ja sisustuseks on: instrumendid, masinad, seadmed, materjal, mööbel, transpordivahendid, hooned, ruumid, finantsvahendid. Väljapoole suunatud vahenditeks: füüsiline keskkond, koht keskkonna suhtlemissüsteemis, omavahendite ja väliste finantseerimisallikate olemasolu ja suhe. Antud olemuselemendi kaudu uuriti välja organisatsiooni tuntavat arengufaasi nelja väite abil, kus kirjeldati tehniliste abivahendite ja seadmete tähendust töötajate jaoks. Iga väide kirjeldab olukorda erinevas arengufaasis. (vt Lisa 2) AVWK ülddiagnoos tulemustest selgub töötajatele kõige omasem olukord ja see kirjeldab PF-i. Nii vastas 4 töötajat. (vt Tabel 3.1) Huvitav on aga fakt, et soovitud olukorras kirjeldas enamus töötajad IF-i soovides, et tulevikus tehnilised abivahendid, seadmed toetaksid inimese tööd ja need tuleb viia kooskõlla inimeste ergonoomiliste ja psühholoogiliste nõudmistega selliselt, et inimesed ei muutuks masinate ripatsiteks. (vt Tabel 3.2 ja Lisa 2) Teadaolevalt on järgmisesse faasi, sh IF-i jõudmiseks vajalik enne lahendada probleemid, mis on hetkel töötajate jaoks väga olulised, kiireloomulised ning millega ei olda üldse rahul. Samade näitajatega oli kaks aspekti, mille mõlema rahuloluprotsent oli -14,3 %, olulisuse kaalutud keskmine 2,7 ning tegevusvajaduse kaalutud keskmine 2,2 punkti. Ühte neist probleemidest toodi välja kirjalikus intervjuus lausa kolm korda. (vt Tabel 3.22) Kolmest kaks olid mainitud tähtsusejärjekorras kolmest esimesena.

Tabel 3.22. Aruküla Vaba Waldorfkooli füüsiliste vahendite, sisustuse olemuselemendi probleemsed aspektid. $n=7$

Füüsilised vahendid, sisustus (AVWK) -	(Mitte)rahulolu kaalutud keskmine (%)	Kui tähtis on mulle see aspekt? (3 - väga tähtis; 2 - keskmine; 1 - madal)	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? (3 - suur; 2 - keskmine; 1 - madal)
7.4 Tööruumide kvaliteet ja heaolu tegur	-14,3	2,7	2,2
7.6 Heaperemehelik ja kuluteadlikkus materiaalsete vahenditega ümberkäimisel ja kasutamisel	-14,3	2,7	2,2
7.7 Võimalused nõupidamiste läbiviimiseks	-7,1	2,2	1,8

Allikas: autori koostatud Lisa 5 alusel

Tööruumide kvaliteet ja heaolu tegurit peeti mitte rahuldavaks ning seda kirjeldades toodi välja väga tõsine ruumipuudus – seda nii laste õpetamisel, koosolekute või kohtumiste pidamise seisukohast kui ka lihtsal puhkehetkel. Osad õpetajad tunnevad, et tänu ruumipuudusele langeb õppetöö kvaliteet, kuna õppeklassides on puudu vajalikku inventaari, mis praegusel juhul sinna lihtsalt ei mahu. (Intervjuu 2018) Selles osas oli VVWK võrdlemisi ühel meelel. 13st respondendist 9 vastas (vt Tabel 3.3), et kooli organisatsiooni edu ei olene oluliselt moodsast tehnilisest tasemest, vaid inimeste võimetest, kes tehnikat kasutavad. Antud väitega iseloomustatakse PF-i (vt Lisa 2). Soovitud olukorra osas oldi üksmeelel, et tulevikus peaks tehnilised abivahendid, vajalikud transpordivahendid ja abiseadeldised olema selliselt paigaldatud, et need ei takistaks vajalikke tegevusprotsesse, vaid seda võimalikult stimuleeriksid. Nii märkisid 13st vastanust lausa 6 inimest (vt Tabel 3.4). Siin väljendub kindel soov saavutada AF.

Kooli füüsiliste vahendite ja sisustuse kohta lähemalt uurides leiab autor selgelt probleemseid aspekte, mis tekitavad kooli töötajates rahulolematust (vt Tabel 3.23).

Tabel 3.23. Viljandi Vaba Waldorfkooli füüsiliste vahendite, sisustuse olemuselemendi probleemsed aspektid. $n=13$

Füüsilised vahendid, sisustus (VVWK) -	(Mitte)rahulolu kaalutud keskmine (%)	Kui tähtis on mulle see aspekt? (3 - väga tähtis; 2 - keskmine; 1 - madal)	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? (3 - suur; 2 - keskmine; 1 - madal)
7.1 Klasside ja õpperuumide, ergonoomiline sisustus	-38,5	2,7	2,2
7.2 Õppetööd toetava materjali, andmete, abivahendite kättesaadavus	-7,7	2,8	2,4
7.3 Dokumentatsioon, arhiveerimissüsteem	-34,6	2,0	2,0
7.4 Tööruumide kvaliteet ja heaolu tegur	-50,0	2,8	2,7
7.7 Võimalused nõupidamiste läbiviimiseks	-11,5	2,2	1,9
7.9 Täiendavalt vaja olevad õppetöökõks vajalik info- ja/või tehnoloogiliste vahendite kättesaadavus	-3,8	1,8	1,6

Allikas: autori koostatud Lisa 6 alusel

Üks neist on klasside sisustuse ergonoomilisus või pigem selle puudumine. 11 töötajat 13st on ülesnäidanud väga suurt rahulolematust antud aspektis, mis kokku arvatades annab antud punkti rahuloluprotsendiks -38,5 %. Antud teemat käsitleti ka intervjuudes kolmel korral.

Intervjueeritavad tõid välja suure ruumipuuduse ning sellega seonduvalt ka aine jaoks sobilike klassiruumide puudumine. Samuti kirjeldati ebapraktilist mööblit, mis on aegunud ja pärsib tööd. (Intervjuu 2018) Kõige olulisem töötajate endi jaoks selles elemendis oli õppetööd toetavate materjalide, andmete, abivahendite kättesaadavus. Antud teema olulisuse kaalutud keskmine oli 2,8 (vt Tabel 3.23). Sel teemal võeti ka sõna intervjuudes kahel korral, kus kirjeldati, et toetavat õppematerjali on raske leida ja kool selles õpetajaid ei aita. Selle tagajärjeks on tekkinud olukord, kus õpetajatel puudub üldse ülevaade, mis õppematerjalide võimalused neil on. (Intervjuu 2018) Kõige rohkem nähti muret tööruumide kvaliteedis ja heaolu teguris, mis oli ka üks kõige olulisematest aspektidest ning mida peeti tegevusjärjekorra esimeseks. Antud punkti rahuloluprotsent oli -50,0 %, selle olulisuse kaalutud keskmine 2,8 ning tegevusvajaduse kaalutud keskmine 2,7. (vt Tabel 3.23) Intervjuudes kinnitati veelkord, et suurimaks probleemiks on ruumipuudus. Tänu millele on vaja asju pidevalt liigutada ühest ruumist teise, mille tulemusena kipuvad need kaduma minema. Samuti toodi välja puhkehetkeks või tundide ettevalmistamiseks sobilike ruumide puudumine, millest tulenevalt kannatab õppetöö kvaliteet. (Intervjuu 2018) Ruumiprobleemiga omakorda on seotud järgmine aspekt, kus toodi välja, et puuduvad võimalused heas keskkonnas nõupidamisi läbi viia. Antud teema rahuloluprotsent oli -11,5 (vt Tabel 3.23) ning seda toodi välja ka intervjuus, kus öeldi, et pinged koosolekutel võivad tekkida tingitult ruumipuudusest. (Intervjuu 2018)

3.2. Täiendavad järeldused

Käesolevas magistritöös sisalduva analüüsi põhjal autori poolt tehtud järeldused on kokkuvõtvalt järgmised:

Antud uuringu meetodit kasutades on väga oluline küsitletavatel valimi esindajatel eelnevalt läbida teemat tutvustav töötuba, mille käigus antakse osalejatele kooli kui organisatsiooni üldkirjeldus ja sellest lähtuvalt organisatsiooni võimalike arengufaaside ja organisatsiooni kolme allsüsteemi ja seitsme olemuselemendi kirjeldus.

Kui algselt on WO arengufaase ideaaltüüpiliselt kirjeldatud, siis uuringus saadakse vastused hinnatud WK tugevusi kui nõrkusi iseloomustavate aspektide osas. Seeläbi selguvad WO töötajate jaoks esmatähtsad parendamist vajavad tegevused.

Uuring toob välja iga töötaja personaalse hinnangu ja koondades kõigi vastused saame ülevaate tervikust, mis võimaldab määratleda arengufaasi erinevatele elementidele antud hinnangud. Need võimaldavad iseloomustada konkreetset kooli, erinevate olemuselementide lõikes ja samas välja

tuua olulised probleemid. Töötajad on reastanud probleemid nende endi jaoks tähtsusejärjekorras. Järjekorra alusel kujuneb probleemide tegevusjärjekord nende lahendamiseks. See tulemus on vajalik kooli vastutavale organile. Otsustajatel tuleb üle vaadata probleemide ja nende põhjused ning neist tekkida võivad tagajärjed. Sellest sõltuvalt võib olla vajadus muuta tegevusjärjekorda. Kuna kirjalikes intervjuudes ei lisandunud ühtegi olulist aspekti, mis oleks uuringu küsitluses määratud aspektidest välja jäänud, samuti täiendavaid olemuselementi ega selle aspekte, mis oleks tekitanud arusaamatust või jätnud mõne töötaja tundega, et tegemist ei ole seotud teemaga. Edasi mudel ise kirjeldab ja vaatlleb organisatsiooni läbi kolme allsüsteemi ja seitsmes olemuselemendi, mis viitab mudeli kolmeliikmelisele liigendusele ja mis vastab nii inimese kolmeliikmelisele olemusele kui ka ühiskonna kolmeliikmelisusele, mida tutvustati käesoleva töö alapeatükis 1.1.2. Seega võib autor järeldada, et antud Glasl/Lievegoed mudelist lähtuv uurimismeetod on sobilik WO-de kirjeldamiseks. See võimaldab iseloomustada WO arengufaase ning võimaldab välja selgitada küsitluse hetkel oluliste WO elementide aspektide tugevusi ja nõrkusi. Sellega võib lugeda autori esimene uurimisülesanne täidetuks.

Teise uurimisülesande täitmist kinnitab koolide arengufaaside väljajoonistumine ning olemuselementide aspektidest probleemsete arengut toetavate ja takistavate aspektide selge esile kerkimine. Autor toob näitena välja AVWK esmajärjekorras olevad probleemsed aspektid, mis on seotud ruumipuuduse ja töötajatevahelise avatusega. Autor soovib täpsustada ja majasiseselt jagada uue koolimaja valmimisega seotud teavet, tähtaegu, eesmärke ja ülesandeid – see annab töötajatele signaali, et kõik toimuv on kontrollitud, avatud teave süvendab motivatsiooni, mõistetakse, mille nimel pingutatakse (näiteks palju on raha kogutud, kellega on kokkulepped saavutatud, mis dokumendid on juba kinnitatud jne). Teiseks soovib autor tervele meeskonnale kohustuslikke motivatsiooni- ja enesearengukoolitusi. Autor ei pea silmas enesearengut õpetamise või WP vallas, vaid pigem töötaja enda teadlikumaks muutmise osas – õppida tegelema oma emotsioonidega, oskus mediteerida, oskus olla inimlik ning avatud ja ausa suhtlemisega jne.

VVWK kooli puhul pidas autor kõige olulisemaks välja tuua ametijuhendite ja personali puudus. Mitmes aspektis taandus probleem tegelikult personali ülekoormusele või töötajate teadmatusele, mida nad tegema on kohustatud. Energia suunamine valele tegevusele võib pärssida märgatavalt õppetöö kvaliteeti ning sellest tulenevalt ka kogu arengut. Autori soovitus on praeguse personali tööde prioriteetide määramine. Järjekorrastatud tööde nimekiri peab olema kompromiss töötajate ja juhtkonna või kolleegiumi vahel ning sellest kinnipidamist peab jälgima eelkõige iga töötaja ise.

Olulise järeldusena on vajalik ära märkida, et antud uuring on esimene etapp WK-de arengu, arengufaaside ning -probleemide uurimisel. Edasine töökaik oleneb organisatsiooni vajadustest ja

tunnetatud võimalustest, kuidas probleeme lahendada. Kas ollakse huvitatud diagnostika tulemustest, mis annab ülevaate ja sõnastab kooli jaoks arengut toetavad ja takistavad teemad ja probleemid. Mida kool nendega tulemustega peale hakkab, on jällegi kooli enda otsustada. Ideaalis tekitatakse koolis uus organ, mis hakkab tegelema tuleviku kujundamise ja muutuste juhtimisega. Igal juhul on vajalikud teatud teadlikud korrastatud tegevused, millega kooliorganisatsiooni arengut suunata ja teda selles protsessis hoida, sest ainult see võimaldab tagada WO põhieesmärgi täitmise – eelduste loomine lapse täisväärtuslikus arenguks.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö teema valik oli tingitud kahest ajendist: autori elavast huvist WP ja nende organisatsioonide juhtimisaluste vastu ning kaasjuhendaja käimasolevast organisatsiooniarengu seminarist VVWK-s. Samalaadne töötuba viidi läbi ka AVWK-s võrdlusmomendi tekitamiseks kahe kooli vahel.

Antud magistritöö seatud uurimisprobleemiks olid puudulik teave selle kohta, millised on võimalikud juhtimismudelid ja organisatsiooniarengu kontseptsioonid selleks, et nende abil kirjeldada WK-de arengut ja selgitada välja nende arenguga seotud kitsaskohad.

Uurimustöö teostamiseks valis autor kombineeritud meetodi. Uurimusmeetodi valik oli tingitud uuringu eesmärgist – selgitada välja ja kirjeldada organisatsioonide rahulolematused ja tegevusvajadused. Antud ülesande täitmiseks olid vajalikud teoreetilised alused. Sõltumatu ja objektiivse organisatsioonimudeli käsitlemise leidmiseks, tuli läbi töötada erinevaid juhtimismudeleid ja -meetodeid, uurida WP põhimõtteid ning võrrelda organisatsiooni arenguid käsitlevaid teooriaid.

Valitud Glasl/Lievegoed'i organisatsiooni käsitlemise ja arenguteooria kontseptsiooni mudeli kirjeldab ja vaatab organisatsiooni läbi kolme allsüsteemi ja seitsmes olemuselemendi. See viitab mudeli kolmeliikmelisele liigendusele ja mis vastab nii inimese kolmeliikmelisele olemusele kui ka ühiskonna kolmeliikmelisusele. Väga oluline on antud mudeli puhul nelja arengufaasi ideaaltüüpiline kirjeldus, mis sisaldab arenguloogilises järgnevuses pioneeri-, diferentseerumis-, integratsiooni- ja assotsiatsioonifaasi.

Uurimuse käigus selgus, et kuigi WO puhul on oluline nii vanus ja suurus, kuid kunagi ei ole areng lihtne ja lineaarne protsess, vaid selle käigus tuleb esile nii tõuse kui mõõnu. Arengufaaside mudel võimaldab määratleda ja kirjeldada WO olemasolevat faasi ja samuti kirjeldada organisatsiooni liikmete ootusi tuleviku suhtes. Oluline on lisada, et muutuste ja arengu perioodil ei ole organisatsioon kindlalt ühes või teises faasi, vaid teatud olemuselemendid on arengu mõttes ees, ja teised jälle maha jäänud, tulenevalt sellest millele pööratakse rohkem või vähem tähelepanu, mis leidis ka vaadeldud WO puhul kinnitust. Selle põhjusel, et ei ole organisatsiooni, kes oleks

kindlalt ühes või teises arengufaasis, vaid reaalsed olukorrad on teatud liikumises, mida jällegi antud mudeli ja metoodikate abil on võimalik mõista.

Seega said osalejad hinnata nii neid organisatsiooni elementide aspekte, mis on viimastel ajal kiiremini arenenud, kui ka neid, mis pidurdavad kooli arengut. Samuti on oluline jälgida antud uuringu käigus, et kõik saaksid ühtemoodi aru küsimustest. Seega ei ole tegemist mass-uuringuga, sest antud uuring saab toimuda vaid teemat tutvustava töötoaga ja uuringu valimiks saavad olla mainitud seminaril osalejad.

Lõpetuseks uuringu läbiviimisel oli eriti oluline vastava töötoa ettevalmistus ja läbiviimine, mille sisuks on organisatsiooni arengufaaside, kolmeliikmelise organisatsiooni mudeli ja tema olemuselementide ülevaatlik tutvustus, nii et see kujundaks vastavad positiivsed eeldused läbiviidava diagnostika tulemuste saamiseks, mis omakorda võimaldab hinnata WO arengufaasi ja saada organisatsiooni tugevuste ja nõrkuste hinnang kõigi oluliste aspektide lõikes.

SUMMARY

STUDY OF DEVELOPMENT PHASES BASED ON THE EXAMPLES OF ARUKÜLA FREE WALDORF SCHOOL AND VILJANDI FREE WALDORF SCHOOL.

Kerttu Hermann

The chosen subject for this thesis was the result of two primary incentives: the author's lively interest in Waldorf pedagogy and its organisational bases of management, and the co-supervisor's ongoing organisational development seminar at VFWS. The same workshop was also carried out at AFWS to create a basis of comparison between the two studied schools.

The research problem of this Master's thesis focused on the lack of information on the possible management models and organisational development concepts, which in turn would make it possible to describe the development of Waldorf Schools and determine the bottlenecks in relation to their developmental processes.

The thesis posed two objectives:

- 1) determine whether the concept of the three-phase model and the seven essential organisational elements, as defined by Glasl and Lievegoed, are suitable for studying Waldorf organisations and the weaknesses and strengths perceived in their development phases;
- 2) based on the results, determine the actual and desired developmental phases of the Estonian Waldorf schools participating in the study, and specify the developmental strengths and weaknesses using the aforementioned seven essential elements.

The research tasks of this Master's thesis were:

- 1) to introduce a model of management and a concept of organisational development that make it possible to accurately describe the developments and developmental bottlenecks of Waldorf schools;
- 2) to implement the given concept in order to determine developmental phases and developmental strengths and weaknesses of Waldorf schools;
- 3) draw conclusions based on the results.

The author chose to use the combined method, otherwise known as the mixed method to carry out this study. The choice of the method used in this thesis resulted from the nature of the set task – to determine and describe the discontents and operating needs of pilot organisations. Providing a theoretical base was necessary in order to achieve the set objectives. In order to find an independent and objective approach to an organisational structure, it was first necessary to work through different management methods, study the principles of Waldorf pedagogy, and compare theories on organisational development.

During research, it became evident that the age of a Waldorf organisation and/or its developmental stages (e.g. addition of a third phase) are not indications of a certain developmental phase. The reason for this is that an organisation occupying a single and particular phase of development does not exist. We can only objectively evaluate elements within an organisation that have not emerged within the past few years and thus avoid lowering the general developmental assessment of the school. Furthermore, it is essential to ensure that everyone understands the questions the same way during the study. Therefore, this is not a mass study because it can only be approached together with an introductory workshop and the sample of the study can only be comprised of the participants of the seminar.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU


- Adizes, I. (2004). Where Are You On the Adizes Corporate Lifecycle? Adizes Institute.
- Alas, R. (2007). Juhtimise alused. Külim. Tallinn.
- Alas, R., Übius, Ü. (2010). Organisatsioonide arenemine. Külim.
- Avison, K., Rawson, M., Richter, T. (2014). The Tasks and Content of the Steiner Waldorf Curriculum. Floris Books
- Bertalanffy, L. von (2010). The Science of Synthesis. Exploring the Social Implications of General Systems Theory. University Press Colorado. Debora Hammond (koostaja).
- Brown, L. L. (2012). Comparing Preschool Philosophies: Montessori, Waldorf and More. PBS Parents.
- Carlgren, F. (2017) Vabaduskasvatus Rudolf Steineri pedagoogika. Eesti Õppekirjanduse Keskus.
- Eesti Vabade Waldorfkoolide ja -lasteaedade Ühendus. (2011). Käsiraamat Waldorfkooli lapsevanemale.
- Fleming, A. (2015). Screen time v play time: what tech leaders won't let their own kids do. The Guardian.
- Fuchs, J. (väljaandja) (1992). Das biokybernetische Modell. Unternehmen als Organismen. Wiebaden.
- Geus, A. de. (2002). The living company: Habits for survival in a turbulent business environment. Boston: Harvard Business Review School Press.
- Glasl, F. (väljaandja) (1983). Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung. Bern/Stuttgart.
- Glasl, F., de La Houssaye, L. (1975). Organisationsentwicklung: das Modell des Niederländischen Instituts für Organisationsentwicklung und seine praktische Bewährung. Haupt.
- Glasl, F., Kalcher, T., Piber, H. (2008). Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse. Freies Geistesleben.
- Glasl, F., Lievegoed, B. (2014). Ettevõtte dünaamiline areng. Arengukulgu
- Glasl, F., von Sassen, H. (1983). Reformstrategien und Organisationsentwicklung. Verwaltungsreform durch Organisationsentwicklung. Bern, Stuttgart. Paul Haupt-Verlag.
- Greiner, L. E. (1997). Evolution and Revolution as Organizations Grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. 1972. Family Business Review, vol. 10, no.4.
- Hasper, W. J. J., Friedrich, G. (1988). Von kooperativer Marktstrategie zur Unternehmungsentwicklung: Konzeption, Methodik und Praxisbeispiel der Organisationsentwicklung im Marketing. Haupt.
- Hsieh, H-F., Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. Volume: 15 issue: 9, page(s): 1277-1288.
- Kast, F. E., Rosenzweig, J. E. (1972). General Systems Theory: Applications for Organization and Management. The Academy of Management Journal 15(4), 447-465.
- Kotter, J. P. (1978). Organizational Dynamics: Diagnosis and Intervention. Addison-Wesley Publishing Company.

- Kranich, E.-M. (1991). Vabad Waldorfkoolid (Steiner-koolid). Tallinn.
- Laherand, M-L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. Sulesepp
- Lessem, R., Schieffer, A., Rima, S. D. (2013). Integral Dynamics. Political Economy, Cultural Dynamics and the Future of the University. Routledge.
- Lievegoed, B. (1989). Über Institutionen des Geisteslebens. Zur anthroposophischen Heilpädagogik und Sozialtherapie. Sekretariat für Heilpädagogik und Sozialtherapie. Dornach.
- McLuhan, M. (1967). A dialogue: Q & A, Stearn, G. E. (toimetaja), McLuhan: Hot & Cool. New York. Dial Press.
- Metsla, E. (2000). Organisatsiooni elutsükel ja organisatsiooniline võimekus. Kaasaegsed suundumused Eesti juhtimisteaduses: teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid. Tartu.
- Metsla, E. (2007). Ohtlik kasv. Director Meedia.
- Mayo, E. (1946). The social problems of an industrial civilisation. Boston.
- Morgan, G. (2008). Organisatsiooni metafoorid. Sage Publications
- Nicol, J., Taplin, J. T. (2012). Understanding the Steiner Waldorf Approach. Routledge.
- Peters, T. J., Waterman R. H. (Jr.). (1984). Auf der Suche nach Spitzenleistungen: was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann. Verlag Moderne Industrie.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., McGrath, M. E. (2002). Becoming a Master Manager. A Competency Framework. Wiley John + Sons.
- Raie, O. (2016). Uurimus waldorfkooli identiteedist ühe Eesti vanima waldorfkooli näitel. Magistritöö. Tartu Ülikool.
- Rungi, M. (koostaja) (2017). Juhtimisteadus. Lühiülevaade teooriatest. TTÜ kirjastus.
- Schmelzer, A. (2017). The Threefolding Movement, 1919: A History. Rudolf Steiner Press.
- Shumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development. Transaction Publishers.
- Steiner, R. (1902). Das Christentum als mystische Tatsache und die Mysterien des Altertums. Kogumik nr 8. Berlin.
- Steiner, R. (1992). Sissejuhatus Antroposoofiasse. Tallinn: Kirjastuskooperatiiv KRK.
- Sügis, M., Tammekand, K., Valgepea, M. (2012). Waldorfkool - Alternetiivn või haridussüsteemi loomulik osa?. Eesti Vabade Waldorfkoolide ja -lasteadeade Ühendus.
- Valgepea, M., Sügis, M. (2012). „Eesti waldorfkoolide vilistlaste hinnang haridusele. Tellija: Eesti Vabade Waldorfkoolide ja -lasteadeade Ühendus. Tartu.
- Valgepea, M., Sügis, M. (2010). Waldorfkoolide hetkeseisust ja arenguvõimalustest. Tartu
- Valk, A. (2003). Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Sisekaitseakadeemia. Tallinn.
- Virkus, S. (2016). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Tallinna Ülikool.
- Wilenius, R. (1993). Inimkesksesse kultuuri. Rudolf Steiner ja antroposoofia. Eesti Antroposoofiline Selts.
- Wilkinson, R. (2006). Steinerpedagoogika vaimne aluspõhi. Waldorfkoolide olemus. Tallinn: Valgusesaar.
- Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool.
- Üksvärav, R. (2004). Organisatsioon ja juhtimine. TTÜ kirjastus.
- Üksvärav, R. (2008). Organisatsioon ja juhtimine. TTÜ kirjastus.
- Üksvärav, R. (2010). Organisatsioon ja üksikisik. TEA kirjastus.
- Aruküla Vaba Waldorfkool. Ajalugu. [Online] <http://www.avw.ee/ajalugu/> (2.05.2018)
- Aruküla Vaba Waldorfkool. Meist koolist. [Online] <http://avw.ee/> (2.05.2018)
- Aruküla Vaba Waldorfkool. Meist. [Online] <http://avw.ee/meist/> (25.04.2018)
- Eesti Antroposoofia Selts. (2016). Antroposoofia. [Online] <http://antroposoofia.ee/eesti-antroposoofiline-selts/> (25.04.2018)

- Uurimustöö intervjuude anonümiseeritud transkriptsioon. [Online]
<https://drive.google.com/file/d/1kbQDVXmuPT3xU9NC2V2uZp489kipe7me/view?usp=sharing> (29.04.2018)
- Viljandi Vaba Waldorfkool. Ajalugu. [Online] <http://www.waldorf.vil.ee/kool> (25.04.2018)
- Viljandi Vaba Waldorfkool. Gümnaasium. [Online] http://www.waldorf.vil.ee/g_mnaasium
(2.05.2018)
- Viljandi Vaba Waldorfkool. Kool. [Online] <http://www.waldorf.vil.ee/kool> (25.04.2018)
- Viljandi Vaba Waldorfkool. Õpetajad. [Online] http://www.waldorf.vil.ee/kool/_petajad
(2.05.2018)

LISAD

Lisa 1. Kolmeliikmelisuse-organisatsioonimudel ja seitsme olemuselemendi kirjeldus

Oranistasiooni olemuselemendid	Organisatsioonisiseses süsteemis 	Suhtes väliskeskkonnaga	Allsüsteem
1. Identiteet	Organisatsiooni ühiskondlik ülesanne, missioon, mõte ja eesmärk, üldpõhimõte, pikaajaline eesmärk, filosoofia, põhiväärtused, sisemine kuvand, organisatsiooni ajalooline enesemääratlus	Kuvand klientide, tarnijate, pankade, poliitikute, ametiühingute jne silmis, konkurentsiprofiil, positsioon turgudel ja ühiskonnas; iseseisvus või sõltuvus	Kultuuriline allsüsteem
2. Poliitika, strateegia, programm	Organisatsiooni pikaajalised programmid ja plaanid, ettevõttepoliitika, põhimõtted toote-, finants-, kulude-, personalipoliitika osas jne	Põhimõtted käitumiseks tarnijatega, klientidega jne, PR kontseptsioonid, turupoliitika, turustrateegiad; kooskõla majandusharu mängureeglitega	
3. Organisatsiooni struktuur	Põhikiri, asutamisleping, organisatsiooni ülesehituse põhimõtted, juhtimishierarhia, liini- ja staabitöökohad, kesksed ja lokaalsed töökohad, formaalne struktuur	Struktuurne suhe väliste gruppidega, esindatus liitudes jne, strateegilised alliansid, lepingud, kokkulepped	Sotsiaalne allsüsteem
4. Inimesed, grupid, kliima	Töötajate teadmised ja oskused, hoiakud ja suhtumised, suhted, juhtimisstiilid, informaalset ühendused ja grupid, rollid, võim ja konfliktid, ettevõtte kliima	Informaalsed sidemed väliskeskkonnaga, suhtekliima majandusharus, võimuga ümberkäimise stiil suhtes väliskeskkonnaga	
5. Üksikfunktsioonid, organid	Ülesanded/kompetentsid/ vastutus kui üksikute funktsioonide, kolleegiumide, komisjonide, projektigruppide, spetsialistide, koordineerimise sisu	Suhe tavapärase arusaamisega tööjaotusest majandusharus (ametid, kollektiivlepingud), funktsioonid, mis kannavad hoolt väliskeskkonnaga suhtlemise eest	

Lisa 1 järg

6. Töövood, protsessid	Tööprotsessid: tuumprotsessid, toetavad protsessid (toetavad sisemised teenused), juhtimisprotsessid (infoprotsessid, otsustusprotsessid, sisemine logistika, planeerimis- ja juhtimisprotsessid jne)	Ressursside hankimisprotsessid, tarneprotsessid (<i>JIT</i>), ekspedeerimislogistika, välise info hankimise protsessid	Tehniline-instrumentaalne allsüsteem
7. Füüsilised vahendid	Töövahendid, masinad, seadmed, materjal, mööbel, transpordivahendid, ehitised, ruumid, finantsvahendid (kapitaliga varustus, likviidsed vahendid)	Füüsiline keskkond, asukoht väliskeskkonnas, paigutus maastikus, liiklussüsteem, seos omavahendite ja võõrvahendite vahel	

Allikas: Glasl, Kalcher, Piber 2008

Lisa 2. Küsimustik “Organisatsiooni arengufaaside ülddiagnostika”

Iga punkti (A - G) kohta leiate neli kirjeldust.

Paremal asuvasse kastikesse märkige:

- Milline antud formuleeringutest **ühtib kõige paremini Teie kooli organisatsiooni momendiolukorraga?**
- Milline antud formuleeringutest **vastab kõige rohkem Teie poolt soovitavale olukorrale?**

Näiteks:

Küsimus	Hetkeseisund	Soovitav olukord
N	1 <input type="text"/>	2 <input type="text"/>

A. Kooli eesmärk/identiteet

Kooli organisatsiooni mõte ja eesmärk väljenduvad meil järgnevalt:

1. Kooli põhieesmärgid on tihedalt seotud meie kolleegiumi ja juhatuse elukäsitustega – mis on nende elufilosoofia ja elustiil. Seetõttu juhenduvad koolitöötajad sageli kolleegiumi ja juhtkonna isiklikust elumotost.
2. Kooli põhieesmärgid on kirjalikult kindlaks määratud põhiliselt statuutide ja ametlike dokumentidega. Niipea kui tekib küsimusi ja ebaselgusi, vaadatakse need sobival võimalusel üle, kontrollitakse ja interpreteeritakse uuesti. Üldiselt on vähemõttekas ikka ja jälle tõstatada küsimusi kooli mõttest ja eesmärgist.
3. Kooli eesmärgid, mõte ja otstarve ei ole jäigad ja iseenesestmõistetavad. Regulaarselt toimuvad sellealased vestlused, et kolleegium ja juhatuse (ja kaastöötajad) kuni madalaima liikmeni saaksid selle üle arutleda ja ennast sellega identifitseerida
4. Kooli eesmärgid on üldjoontes selged ja nende suhtes jõutakse kooli juhatuses ja kolleegiumis üheselt arusaadavale kokkuleppele. See aitab luua ka partnersuhteid teiste organisatsioonidega, kelle filosoofia on lähedane meie omale ja kes meid partnerite või klientidena toetavad või meid täiendavad ja laiendavad.

Küsimus	Hetkeseisund	Soovitav olukord
A	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Lisa 2 järg

B. Kooli organisatsiooni strateegiad ja poliitika

Organisatsiooni poliitika, põhiseisukohad, pikaajalised ja keskmise kestvusega kontseptsioonid jne. teostuvad meil enamjaolt selliselt:

1. Kool juhtkond on ettenägelik, neil on intuitsioon ja paljudel juhtudel suudab töötajaid hästi innustada ka siis, kui eesmärgid ja plaanid on harva täpselt sõnastatud. Et teada, millised on kooli plaanid, peab omama otsest kontakti juhatajaga.
2. Kooli kõrgeimal juhtimistasandil toimuvad arutelud organisatsiooni poliitika ja strateegia üle. Tulemused formuleeritakse täpselt ja määratakse kirjalikult kindlaks. Pärast seda saadetakse need edasi alla ja vajadusel veel selgitatakse.
3. Poliitika (põhiseisukohad) ja strateegia kaalutletakse ja kooskõlastatakse erinevate tasandite juhtide omavahelises dialoogis. Meile on väga oluline, et põhiseisukohad ja keskmise ulatusega plaanid oleksid inimestele tunnetatavad ja ei eksisteeriks ainult paberil või et neid varjatakse töötajate eest.
4. Juhatus kaasab oma kaastöötajaid põhiseisukohtade ja kooli strateegiate arendamisse ja kooskõlastamisse. Seejuures peavad nad silmas nende koolide üldpoliitilisi põhimõtteid, kellega hoitakse tihedamaid ja kestvamaid partnerlussuhteid ja diskuteeritakse selle üle ka nende endiga.

Küsimus	Hetkeseisund	Soovitav olukord
B	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Lisa 2 järg

C. Struktuurid (1)

Juhtkond koosneb meil...

1. ... ühest või enamast isikust, kes juhivad kooli kindlakäeliselt. Ka siis, kui juhtkonnas on rohkem inimesi, on kõigile selge, kes on tegelikult „kapten laevas”.
2. ... grupist isikutest, kellel on selgelt piiritletud ülesanded ja kompetentsid. Sellega on formaalselt reguleeritud, kes millise küsimuse juures peab otsustama ja millistesse asjadesse ta ei tohi ennast segada.
3. ... meeskonnast, kes on suunitletud ühisele eesmärgile ja ülesannete jaotus on allutatud eesmärgile. Eksisteerivad selged vastutuspõhiülesanded, aga meeskond käsitab neid paindlikult ja mittebürookratlikult.
4. ... sissetöötatud meeskonnast, kelle liikmed üksteist vastastikku hästi täiendavad ja vajadusel kaasavad ka partnerorganisatsioonide esindusliikmeid otsuse vastuvõtmisesse.

Küsimus	Hetkeseisund	Soovitav olukord
C (1)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

C. Struktuurid (2)

Organisatsiooni jaoks kehtivad meil järgnevad põhimõtted:

1. Organisatsioon peab olema nii vähe kui võimalik formaalselt kindlaks määratud. Töögrupid asetsevad vabalt ja sunduseta ümber juhtide. Otseste kontaktide kaudu oma juhtidega teavad töötajad niikuinii hästi oma kohta organisatsioonis.
2. Juhtimistasandid on formaalselt selgelt üksteisest eraldatud. Loogilise ülesannete jaotuse tõttu teavad inimesed osakondades, millised „mutrikesed” nad organisatsiooni aparaadis on. Erinevad ülesanded ja ametid on selgelt üksteisest eraldatud.
3. Organisatsioon koosneb ülevaatlikest allüksustest, mis orienteeruvad eesmärgipärastele valdkondadele ja funktsioneerivad suure omavastutusega. Selleks, et otsustused oleksid võimalikult otsesed, on juhtimistasemed hoitud üsna madalad. Püsifunktsioonide kõrval täidavad paljud töötajad projektülesandeid.
4. Organisatsioon ühendab erinevaid iseseisvalt tegutsevaid valdkondi (õpetajate erialaliidud, waldorfkoolide liit jne). Nendel organisatoorsetel üksustel on ka ulatuslik tegutsemisruum oma väliste suhete kujundamiseks (poliitilised ja kultuurilised institutsioonid). Väljaspool olevad liitude esindajad osalevad jälle meie juhtimisorganites.

Küsimus	Hetkeseisund	Soovitav olukord
C (2)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Lisa 2 järg

D. Inimesed, juhtimine, koostöö (1)

Meil saavad õpetajad, töötajad kõige paremini ametialaselt edasi jõuda...

1. ... kui nad on hoolsad. Siis panevad teised seda tähele ja soodustavad jõudmist ametikohani, kus saab ennast edasi arendada. Kuna formaalsetel tunnistustel jms. on teisejärguline tähtsus, siis võib paremat positsiooni saada oma tööpanuse ja tulemuslikkuse abil.
2. ... kui nad on korrektsed ja distsiplineeritud. Tunnustatud, objektiivsete hinnangukriteeriumite alusel kontrollitakse perioodiliselt tulemuslikkust. Kolleegium ja allosakonnad hoolitsevad selle eest, et õiged inimesed oleksid paigutatud õigele kohale.
3. ... kui töötajad näitavad sisemist arengut, häid tulemusi ja võimet koostööks. Siis saavad nad ennast erialaselt edasi arendada. Koos arutlevad kolleegid ja kaastöötajad regulaarselt selle üle, kuidas inimeste individuaalseid võimeid, arengukavatsusi ja organisatsiooni vajadusi üksteisega kooskõlastada. Üheks tähtsamaks juhtimisülesandeks on hoolitseda aktiivselt inimeste arengueest.
4. ... kui juhid tunnevad end oma töötajate edasise arengu eest vastutavad olevat ja arendavad neid aktiivselt. Selleks koopereerutakse waldorfkoolide ühendusega ja partnerkoolidega ja viiakse läbi ühiseid projekte, vajadusel võimaldatakse rakendada oma kooli personali ja toimub töö rotatsioon.

Küsimus	Hetkeseisund	Soovitav olukord
D (1)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

D. Inimesed, juhtimine, koostöö (2)

Kui meie organisatsioonis tuleb ette seisukohtade erinevusi või konflikte, siis:

1. Viimasena otsustab see, kellel on organisatsioonis kõige paremad isiklikud suhted autoriteetsete juhtkonna esindajatega, kes võivad teda toetada.
2. Eriarvamused suunatakse ühise juhi või mõne teise ametliku ametikoha lahendamiseks, kes siis tunnustatud ja formaliseeritud reeglite kohaselt tüliküsimuse otsustab.
3. Esmalt püüavad probleemide osalejad iseseisvalt leida vahendeid ja teid, mis vastaksid kooli ja osalejate huvidele. Kui aga „kõik õmblused kärisevad” sekkub juhatus või teised nõuandjad.
4. Enamjuhtudel on probleemide osalejad võimelised ise konflikte lahendama või endale abi organiseerima. Kooli organisatsioonis tähtsustatakse konfliktijuhtimise võimeid, kuna paljud funktsioonid on vastutavad siseste ja väliste suhete sidusa juhtimise eest.

Küsimus	Hetkeseisund	Soovitav olukord
D (2)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Lisa 2 järg

E. Funktsioonid (1)

Organisatsiooni üksikute ametite või funktsioonide kohta kehtib järgnev:

1. Eelkõige inimene, siis amet. Oma funktsiooni raames on töötajatel tegutsemisruum, mis neile sobib. Meil on inimeste jaoks „rätsepaülikonnad” selleks, et neid mitte standardkorsetti suruda, mis pärsib nende võimeid. Meelsamini kasutame me „universaalfunktsioone”, mille teostamisel saab täita mitmekesiseid ülesandeid.
2. Kõik töökohad on loogiliselt selgelt korraldatud ja formaalselt piiritletud. Töötajad tunnevad aparadi loogikat ja tunnetavad endid üldise „masinavärgi mutrikesena”. Planeerimine, teostamine ja kontroll on põhimõtteliselt määratud võimalikult eraldiseisvate ametikohtade pädevusse. Üldiselt on kaastöötajate spetsialiseerimisel suur tähtsus.
3. Funktsioonid on osalejatele selgelt tunnetatavad. Need on kirjeldatud vastavalt põhiülesannetele ja nende juurde kuuluvatele kompetentsidele, aga mitte viimse detailini. Arusaadavate raamettekirjutuste või eesmärgikokkulepete tõttu saab oma funktsiooni raames üsna palju ise planeerida, organiseerida ja kontrollida. Funktsioonid on sisukad ja tervik tunnetatav.
4. Funktsioonid on nii üksikisikute kui meeskonna jaoks tähtis orienteerumisulatus, mitte aga „korsett”. Meeskond (kolleegium) jälgib ise planeerimist, kontrolli ja samuti ka juhtimisülesandeid. Printsibilt võivad meeskonnajuhtimise ülesanded roteeruda või neid saab kanda üle spiiikrifunktsioonile.

Küsimus	Hetkeseisund	Soovitav olukord
E (1)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

E. Funktsioonid (2)

Eriülesandeid jagatakse tavaliselt järgneval viisil:

1. Esmalt võetakse tööle inimesed, kes on eriti silma jäänud. Nad saavad ulatusliku usalduskrediidi, mis on tähtsam kui formaalne reguleerimine.
2. Peetakse silmas, et ülesanded oleksid korrektselt ja vastavalt teenistuskäigule jagatud. Selgete ja detailsete korraldustega saab võimalikuks eriülesannete sujuv teostamine
3. Kõigepealt selgitatakse eriülesande eesmärk ja otstarve, et töötajad mõistaksid hästi oma ülesande ja ülejäänud terviku vahelist seost. Reeglina seatakse raamistik ja jäetakse suur tegutsemisruum, et eesmäärke saaks võimalikult takistamatult saavutada.
4. Eriprojekte jagatakse selgelt vastavalt otstarbele, eesmärgile, ülesannete asetusele ja ajale. Projektijuhid varustatakse selgete kompetentsidega, et nad ei peaks alati oma juhatuse nõusolekut paluma. Ka partnerorganisatsioonide töötajad võivad regulaarselt sellistes projektides kaasa töötada.

Küsimus	Hetkeseisund	Soovitav olukord
E (2)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Lisa 2 järg

F. Tööprotsessid (1)

Iga ühele tema tööprotsessi juures on iseloomulik:

1. Eksisteerib vähe protseduure ja eeskirju. Igaüks peab saama palju improviseerida ja vabalt valida situatsioonile vastava tegutsemisviisi, siis kulgeb töö kõige paremini.
2. Tööd teostatakse plaanipäraselt ja standardiseeritud reegleid võimalikult järgides. Püütakse saavutada kõikide tegevuste ja protsesside võimalikult automaatne kulgemine. Komplekssemaid tegevusprotsesse planeeritakse ja juhitakse spetsiaalsete koordineerivate ametikohtade poolt.
3. Planeerimisega tegelev juhtatus annab protsesside jaoks enamuses ainult üldprintsipiibid. Nende järgi saavad tegevusprotsessis osalejad ise palju detaile korraldada. Vastutus tegevusprotsessi sujuva kulgemise eest on tegevusprotsessi teostavate töötajate kanda.
4. Põhiprotsessid on kõigi osalevate isikute jaoks täiesti selged ja arusaadavad. Nad teavad üsna hästi, mis toimub enne ja pärast neid. Põhiprotsessi üksikute lõikude vahel kooli siseselt ja väliste suhete juhtimine on suure tähelepanu all, sest see on üldise väärtusloome jaoks otsustav. Protsessides osalejad arutlevad perioodiliselt parendusvõimaluste üle ja juurutavad neid võimalikult ise.

Küsimus	Hetkeseisund	Soovitav olukord
F (1)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

F. Tööprotsessid (2)

Delegeeritud ülesandeid teostatakse meil järgnevalt:

1. Juhatus poolt antakse kolleegidele ja töötajatele ülesanded ja iseenesestmõistetavalt jätavad endale õiguse igal ajal konkreetselt sekkuda, kui nad ise antud tööd teisiti sooritaksid kui kooli töötajad.
2. Juhatus kontrollib, kas ülesannete täitmine toimub vastavalt reeglitele, ajaplaanidele ja korraldustele. Seejuures on selgelt korraldatud, kas ja kuidas nad võivad sekkuda.
3. Juhatus arutab kolleegide ja töötajatega regulaarselt läbi, kas on toimunud ootamatuid juhtumeid, mille juures abi vajataks. Seejuures ei alahinda juhatus kolleegide ja töötajate omavastutust ega võta probleemi enda kanda.
4. Juhatus usub, et kolleegid ja töötajad juhivad laialdaselt iseseisvalt tegevusprotsesse. Nende tähtsaimaks funktsiooniks on hoolitseda allüksuste sujuva koostöö eest.

Küsimus	Hetkeseisund	Soovitav olukord
F (2)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Lisa 2 järg

G. Materiaalsed vahendid

Meie jaoks tähendavad tehnilised abivahendid ja seadmed järgnevat:

1. Kooli organisatsiooni edu ei olene oluliselt meie moodsast tehnilisest tasemest, vaid inimeste võimetest, kes tehnikat kasutavad.
2. Tehnilised seadmed määravad suures ulatuses kogu koolis toimiva. Eelkõige peab protsessiorganisatsioon kohanduma tehnilistele nõudmistele, sest ei saa eirata olukorrasurveid ja vajadusi.
3. Tehnilised abivahendid, seadmed toetavad inimese tööd ja need tuleb viia kooskõlla inimeste ergonoomiliste ja psühholoogiliste nõudmistega selliselt, et inimesed ei muutuks masinate ripatsiteks.
4. Tehnilised abivahendid, vajalikud transpordivahendid ja abiseadeldised on selliselt paigaldatud, et need ei takistaks vajalikke tegevusprotsess, vaid seda võimalikult stimuleeriksid

Küsimus	Hetkeseisund	Soovitav olukord
G	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Täna vastamast!

Lisa 3. Küsimustik “Organisatsiooni aspektide raster”

Head koolitootajad!

Järgnevatel lehekülgedel leiate Te kokku organisatsiooni 56 aspekti. Nende aspektide hindamine Teie abiga on tugevuste ja nõrkuste teadvustamiseks väga oluline – kõikide aspektide puhul on tegemist olemasoleva olukorra hindamisega, nagu Te seda praegu oma enda kooli organisatsioonis tajute. Ainult võimalikult paljude kolleegide hinnangu alusel on võimalik käivitada edukaid parendus- ja arenguprotsesse! Palun lugege esmalt läbi käesolev juhend ning võtke siis endale piisavalt aega küsimustiku täitmiseks. Täitmine võib võtta 30-45 minutit.

Siin on näide:

Aspektid	Ei oma arva-must		Ei oska hinnata		Minu subjektiivne hinnang				Kui tähtis on mulle see aspekt? 3 = väga tähtis 2 = keskmine 1 = madal	Millist tegevus-vajadust ma siin tunnen? 3 = suurt 2 = keskmist 1 = madalat	
	=/		=/		olen väga rahul	olen rahul	pigem pole rahul	pole üldse rahul			
1.1 Imago ja maine avalikkuses	=/		=/		1	2	X	3	4	2	3

Veergudes „Ei oma arvamust“ „Ei oska hinnata“, „Minu subjektiivne hinnang“ tehke palun rist vastavale väljale. Näiteks on ülaltoodud aspektile antud hinnang „olen rahul“ ja seetõttu on tehtud rist „2“ juurde. Minu subjektiivne hinnang veerus on olukord märgitud märkidega “olen väga rahul”, “olen rahul”, “pigem pole rahul“, “pole üldse rahul“, kus “olen väga rahul” märgib väga positiivset ning “pole üldse rahul“ väga negatiivset hinnangut. Veerus „Kui tähtis on mulle see aspekt?“ võite hinnata antud aspekti olulisust teie jaoks (valik kas „3 = väga tähtis“, „2 = keskmine“ või „1 = madal“). Viimasena „Millist tegevusvajadust ma siin tunnen?“, seega mille puhul on tähtis midagi ette võtta (valik kas „3 = suurt“, „2 = keskmist“ või „1 = madalat“).

Kõige parem on, kui Te esmalt hindate kõik aspektid ühel leheküljel ja alles siis otsustate, milliste aspektide puhul peate oluliseks teatud tähtsuse ja tegutsemisvajaduse astet.

Anonüümsus:

Küsimustikku töödeldakse neutraalsete Arengukulg'u ekspertide poolt. Me tagame, et küsimustikud töödeldakse anonüümselt, see tähendab, et küsimustikku ei ole võimalik seostada isikuga, kes vastava küsimustiku on täitnud. Pärast töötlemist hävitatakse küsimustikud Arengukulg'u poolt.

Täname teid juba ette küsimustikule vastamise eest!

Lisa 3 järg

Küsimustiku ärasaatmine:

Palun saatke täidetud **originaalküsimustik** hiljemalt _____ mailile aadressile: arengukulg@gmail.com

Tulemused:

Küsitluse tulemustest antakse Teile teada töötajate informeerimiseks sobivas vormis.

Võimaldamaks kogutulemuse mõtestatud tõlgendamist, palume Teilt kõigepealt mõningaid statistilisi andmeid:

Võimaldamaks kogutulemuse mõtestatud tõlgendamist, palume Teilt kõigepealt mõningaid statistilisi andmeid:

Ma olen (palun märkige ristiga ja vajadusel täpsustage)

- kooli kolleegiumi juhataja
- lasteaia kolleegiumi juhataja
- kolleegiumi liige
- internse kolleegiumi liige(täpsusta)
- tegevjuht
- sekretär
- tugiuksuse (majandus, haldus) esindaja

Ma töotan (kellena)

- klassiõpetaja (täpsusta, kas algkooli, põhikooli või gümnaasiumi klassiõpetaja)
.....
- aineõpetaja (täpsusta)
- kasvataja (vajadusel täpsusta)
- (muu)

Minu tööstaaž haridusvaldkonnas (aastates):

Minu tööstaaž praeguses koolis (aastates):

Lisa 3 järg

IDENTITEET

Sissepoole: Kooli organisatsiooni ühiskondlik ülesanne, missioon, mõte ja eesmärk, põhiettekujutus, kaugem eesmärk, filosoofia, põhiväärtused, sisemine imago, organisatsiooni ajalooline enesemõistmine.

Väljapoole: Imago lastevanemate hulgas, poliitika, jne., konkurentsiprofiil (teisel koolid), positsioon ühiskonnas; iseseisvus või sõltuvus.

Aspektid	Ei oma arvamust		Ei oska hinnata		Minu subjektiivne hinnang				Kui tähtis on mulle see aspekt? 3 = väga tähtis 2 = keskmine 1 = madal	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? 3 = suurt 2 = keskmist 1 = madalat
	=/				olen väga rahul	olen rahul	pigem pole rahul	pole üldse rahul		
1.1 Imago ja maine avalikkuses	=/		=/		1	2	3	4		
1.2 Imago ja maine kolleegide hulgas	=/		=/		1	2	3	4		
1.3 Meie organisatsiooni missiooni mõjus	=/		=/		1	2	3	4		
1.4 Missiooni vastavus tegelikkusele	=/		=/		1	2	3	4		
1.5 Töötajate samastumine oma õppeprotsessiga, usk oma töösse	=/		=/		1	2	3	4		
1.6 Meie õppetegevuse kvaliteet	=/		=/		1	2	3	4		
1.7 Meie tulevikuorientatsioon (milline ja kas see üldse on?)	=/		=/		1	2	3	4		
1.8 Valmisolek uuenduste sisseviimiseks	=/		=/		1	2	3	4		
1.9 Meie kooli iseseisvus /sõltumatus hariduse valdkonnas	=/		=/		1	2	3	4		

Lisa 3 järg

STRATEEGIAD, PÕHIMÕTTED, PROGRAMMID

Sissepoole: Organisatsiooni pikaajalised programmid, tegevuspoliitika, finants-, personalipoliitika jms. põhiseisukohad.

Väljapoole: Põhiseisukohad lastevanematega, riigiga, partneritega, jne. tegelemisel, PR kontseptid; kooskõla alavaldkonna mängureeglitega.

Aspektid	Ei oma arvamust	Ei oska hinnata	Minu subjektiivne hinnang								Kui tähtis on mulle see aspekt? 3 = väga tähtis 2 = keskmine 1 = madal	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? 3 = suurt 2 = keskmist 1 = madalat
			olen väga rahul	olen rahul	pigem pole rahul	pole üldse rahul						
2.1 Pikaajaliste eesmärkide selgus	=/	=/	1	2	3	4						
2.2 Pikaajalised kaalutletud (läbiarutatud) plaanid, uute arenduste jne osas	=/	=/	1	2	3	4						
2.3 Personalipoliitika, uute töötajate värbamise kriteeriumid	=/	=/	1	2	3	4						
2.4 Laienemis- ja investeerimispoliitika olemasolu üldse või kirjeldus arengukavas	=/	=/	1	2	3	4						
2.5 Kolleegide, töötajate täiendõppe, karjääri (professionaalse arengu) planeerimise ja arenduse põhimõtted	=/	=/	1	2	3	4						
2.6 Kolleegide ja töötajate osalemine eesmärkide seadmisel	=/	=/	1	2	3	4						
2.7 Kokkulepitud eesmärkide täidetavus	=/	=/	1	2	3	4						

Lisa 3 järg

ORGANISATSIOONISTRUKTUUR

Sissepoole: Statuudid, ühiskondlik lepe, organisatsiooni ülesehituse printsiibid, juhtimine, organid, tsentraalsed ja mittetsentraalsed asukohad, formaalne plaan.

Väljapoole: Suhe väliste võrgustikega, osalemine ühingutes jne., strateegilised liidud.

Aspektid	Ei oma arvamust		Ei oska hinnata		Minu subjektiivne hinnang								Kui tähtis on mulle see aspekt? 3 = väga tähtis 2 = keskmine 1 = madal	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? 3 = suurt 2 = keskmist 1 = madalat	
	=/		=/		olen väga rahul	olen rahul	pigem pole rahul	pole üldse rahul							
3.1 Kooli organisatsiooni kujutluspildi (struktuuri, organite) ülevaatlikkus	=/		=/		1	2	3	4							
3.2 Olemasoleva kujutluspildi (struktuuri, organite) suunatus oma põhitegevusele	=/		=/		1	2	3	4							
3.3 Kooli kujutluspildi (struktuuri, organite) vastavus töötajate vajadustele	=/		=/		1	2	3	4							
3.4 Ülevaatlik organite organisatsiooni kujutluspildi vastavus tegelikele tegevusprotsessidele (voogudele)	=/		=/		1	2	3	4							
3.5 Ülesannete ja pädevuste üldine jaotus	=/		=/		1	2	3	4							
3.6 Partneritega tehtav koostöö organisatsioonide ühendustes	=/		=/		1	2	3	4							
3.7 Juhtimisorganid ja juhtimisülesannete selgus	=/		=/		1	2	3	4							

Lisa 3 järg

INIMESED, GRUPID, KLIIMA

Sissepoole: Töötajaskonna teadmised ja võimed, hoiakud ja suhtumised, suhted, juhtimisstiilid, mitteformaalsed seosed ja grupeeringud, rollid, võim ja konfliktid, ettevõttekliima.

Väljapoole: Organisatsiooni esindajate tegelemine mitteformaalsetes suhetes välistes keskkondades suhtekliima alavaldkonnas.

Aspektid	Ei oma arvamust	Ei oska hinnata	Minu subjektiivne hinnang				Kui tähtis on mulle see aspekt? 3 = väga tähtis 2 = keskmine 1 = madal	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? 3 = suurt 2 = keskmist 1 = madalat
			olen väga rahul	olen rahul	pigem pole rahul	pole üldse rahul		
4.1 Kooli organisatsiooni kliima, avatus ja vastastikune usaldus	=/	=/	1	2	3	4		
4.2 Minu vahetu tugiorgani või kolleegiumi juhtimiskäitumine	=/	=/	1	2	3	4		
4.3 Üldine juhtimiskäitumine (kolleegium, töögrupid, organid ja juhatus)	=/	=/	1	2	3	4		
4.4 Koostöö kolleegidega (minu grupis, organis) koolis	=/	=/	1	2	3	4		
4.5 Koostöö kolleegidega teistest gruppides, organites (näiteks lasteaia, kooli või majandusüksusega)	=/	=/	1	2	3	4		
4.6 Koostöö kolleegidega teistelt aladelt (ainekomisjonid jne)	=/	=/	1	2	3	4		
4.7 Nõustamine ja abi minu vahetu juhi või mentori poolt	=/	=/	1	2	3	4		
4.8 Kolleegide ja töökaaslaste teadmiste ja oskuste tase	=/	=/	1	2	3	4		
4.9 Personalivalik ja töökohtade täitmine minu (grupis, organis) organisatsioonis, koolis tervikuna	=/	=/	1	2	3	4		

Lisa 3 järg

FUNKTSIOONID, TÖÖJAOTUS

Sissepoole: Ülesanded, kompetentsid ja vastutus, üksikfunktsioonid, kolleegiumid, komisjonid, projektgrupid, spetsialistid, koordineerimine.

Väljapoole: Suhtumine tavapärasesse eri- ja alavaldkonna tööjaotusesse, funktsioonid väliste suhetega tegelemiseks.

Aspektid	Ei oma arvamust	Ei oska hinnata	Minu subjektiivne hinnang								Kui tähtis on mulle see aspekt? 3 = väga tähtis 2 = keskmine 1 = madal	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? 3 = suurt 2 = keskmist 1 = madalat
			olen väga rahul		olen rahul		pigem pole rahul		pole üldse rahul			
5.1 Minu tööülesannete kirjeldus (selgus ja üheselt mõistetavus: eesmärgid, ülesanded, vahendid)	=/	=/	1	2	3	4						
5.2 Minu tegevuse vastavus minu funktsiooni, rolli nõuetele	=/	=/	1	2	3	4						
5.3 Vajalikud pädevused ja nende teadvustamise selgus inimeste vahel (minu töögrupis, organis) ja koostöös.	=/	=/	1	2	3	4						
5.4 Pädevuste teadvustamine, selgus ja koostöös kolleegiumi ja majandusgrupi vahel	=/	=/	1	2	3	4						
5.5 Suhe isikliku ja meeskondliku vastutuse vahel minu organisatsioonis	=/	=/	1	2	3	4						
5.6 Läbipaistvus selles osas, kes mille eest (ka teistes organites) vastutab	=/	=/	1	2	3	4						
5.7 Minu ülesannete vastavus minu vastutuse ja kompetentsidega (pean-võin-saan)	=/	=/	1	2	3	4						
5.8 Minu ülesannete täitmiseks vajaliku info kättesaadavus	=/	=/	1	2	3	4						

Lisa 3 järg

PROTSESSID JA TÖÖVOOD

Sissepoole: Primaarsed õppetöö protsessid, sekundaarsed ja tertsiaarsed tugiprotsessid, sisemine logistika, planeerimis- ja juhtimisprotsessid, tugiteenuste protsessid, tegevused sisemise informatsiooni saamiseks.

Väljapoole: Ressursside hankimine, tarneprotsessid, tegevused välise informatsiooni saamiseks.

Aspektid	Ei oma arvamust		Ei oska hinnata		Minu subjektiivne hinnang								Kui tähtis on mulle see aspekt? 3 = väga tähtis 2 = keskmine 1 = madal	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? 3 = suurt 2 = keskmist 1 = madalat	
	=/		=/		olen väga rahul	olen rahul	pigem pole rahul	pole üldse rahul							
6.1 Põhitegevuse - õppetööga ja sellega seotud ülesannete suhe üldistesse, kas admin- või muud haldusülesannetes	=/		=/		1	2	3	4							
6.2 Õppetööga seotud põhitegevuse (või muu tegevuse) kujundamine	=/		=/		1	2	3	4							
6.3 Kooli jaoks vajalike projektide läbiviimise kvaliteet	=/		=/		1	2	3	4							
6.4 Eriülesannete teostamise kvaliteet	=/		=/		1	2	3	4							
6.5 Tagasiside käsitlemine (lastevanemate, ministerium või KOV) seotud rahulolu või kaebuste osas.	=/		=/		1	2	3	4							
6.6 Töö (õppetöö) planeerimine ja ettevalmistamine	=/		=/		1	2	3	4							
6.7 Meetmed tagamaks tähtaegadest kinnipidamist meie antud lubaduste osas	=/		=/		1	2	3	4							

Lisa 3 järg

FÜÜSILISED VAHENDID, SISUSTUS

Sissepoole: Instrumendid, masinad, seadmed, materjal, mööbel, transpordivahendid, hooned, ruumid, finantsvahendid.

Väljapoole: Füüsiline keskkond, koht keskkonna suhtlemissüsteemis, omavahendite ja väliste finantseerimisallikate olemasolu ja suhe.

Aspektid	Ei oma arvamust	Ei oska hinnata	Minu subjektiivne hinnang								Kui tähtis on mulle see aspekt? 3 = väga tähtis 2 = keskmine 1 = madal	Millist tegevusvajadust ma siin tunnen? 3 = suurt 2 = keskmist 1 = madalat
			olen väga rahul	olen rahul	pigem pole rahul	pole üldse rahul						
7.1 Klasside ja õpperuumide, ergonoomiline sisustus	=/	=/	1	2	3	4						
7.2 Õppetööd toetava materjali, andmete, abivahendite kättesaadavus	=/	=/	1	2	3	4						
7.3 Dokumentatsioon, arhiveerimissüsteem	=/	=/	1	2	3	4						
7.4 Tööruumide kvaliteet ja heaolu tegur	=/	=/	1	2	3	4						
7.5 Meie (kooli) ülesanneteks kavandatud eelarve ja realselt eraldatud finantsressursid	=/	=/	1	2	3	4						
7.6 Heaperemehelik ja kuluteadlikkus materiaalsete vahenditega ümberkäimisel ja kasutamisel	=/	=/	1	2	3	4						
7.7 Võimalused nõupidamiste läbiviimiseks (ruum, pabertahvlid, teised abivahendid koosolekuteks)	=/	=/	1	2	3	4						
7.8 Praegu meie (kooli) käsutuses olevad infotehnoloogilised vahendid	=/	=/	1	2	3	4						
7.9 Täiendavalt vaja olevad õppetöök vajalik info- ja/või tehnoloogiliste vahendite kättesaadavus	=/	=/	1	2	3	4						

Lisa 4. Kirjalik intervjuu teemal organisatsiooni aspektid

Head koolitootajad!

Järgnevatel lehekülgedel leiate kokku organisatsiooni 56 aspekti, mille palume enne vastamist läbi lugeda. Valige enda jaoks kolm kõige olulisemat, problemaatilisemat ning kiireloomulisemat aspekti ning kirjeldage teie organisatsiooni hetke- ja soovitud olukorda seoses antud aspektiga. Võtke endale piisavalt aega küsimustiku täitmiseks. Täitmine võib võtta 20-30 minutit.

Nr	Aspekt	Nr	Aspekt
1.1	Imago ja maine avalikkuses	1.6	Meie õppetegevuse kvaliteet
1.2	Imago ja maine kolleegide hulgas	1.7	Meie tulevikuorientatsioon (milline ja kas see üldse on?)
1.3	Meie organisatsiooni missiooni mõjus	1.8	Valmisolek uuenduste sisseviimiseks
1.4	Missiooni vastavus tegelikkusele	1.9	Meie kooli iseseisvus /sõltumatus hariduse valdkonnas
1.5	Töötajate samastumine oma õppeprotsessiga, usk oma töösse		
2.1	Pikaajaliste eesmärkide selgus	2.5	Kolleegide, töötajate täiendõppe, karjääri (professionaalse arengu) planeerimise ja arenduse põhimõtted
2.2	Pikaajalised kaalutletud (läbiarutatud) plaanid, uute arenduste jne osas	2.6	Kolleegide ja töötajate osalemine eesmärkide seadmisel
2.3	Personalipoliitika, uute töötajate värbamise kriteeriumid	2.7	Kokkulepitud eesmärkide täidetavus
2.4	Laienemis- ja investeerimispoliitika olemasolu üldse või kirjeldus arengukavas		
3.1	Kooli organisatsiooni kujutluspildi (struktuuri, organite) ülevaatlikkus	3.5	Kolleegide, töötajate täiendõppe, karjääri (professionaalse arengu) planeerimise ja arenduse põhimõtted
3.2	Olemasoleva kujutluspildi (struktuuri, organite) suunatus oma põhitegevusele	3.6	Kolleegide ja töötajate osalemine eesmärkide seadmisel
3.3	Kooli kujutluspildi (struktuuri, organite) vastavus töötajate vajadustele	3.7	Kokkulepitud eesmärkide täidetavus
3.4	Ülevaatlik organite organisatsiooni kujutluspildi vastavus tegelikele tegevusprotsessidele (voogudele)		
4.1	Kooli organisatsiooni kliima, avatus ja vastastikune usaldus	4.6	Koostöö kolleegidega teistelt aladelt (ainekomisjonid jne)
4.2	Minu vahetu tugiorgani või kolleegiumi juhtimiskäitumine	4.7	Nõustamine ja abi minu vahetu juhi või mentori poolt
4.3	Üldine juhtimiskäitumine (kolleegium, töögrupid, organid ja juhatus)	4.8	Kolleegide ja töökaaslaste teadmiste ja oskuste tase
4.4	Koostöö kolleegidega (minu grupis, organis) koolis	4.9	Personalivalik ja töökohtade täitmine minu (grupis, organis) organisatsioonis, koolis tervikuna

Lisa 4 järg

4.5	Koostöö kolleegidega teistest gruppides, organites (näiteks lasteaia, kooli või majandusüksusega)	
5.1	Minu tööülesannete kirjeldus (selgus ja üheselt mõistetavus: eesmärgid, ülesanded, vahendid)	5.5 Suhe isikliku ja meeskondliku vastutuse vahel minu organisatsioonis
5.2	Minu tegevuse vastavus minu funktsiooni, rolli nõuetele	5.6 Läbipaistvus selles osas, kes mille eest (ka teistes organites) vastutab
5.3	Vajalikud pädevused ja nende teadvustamise selgus inimeste vahel (minu töögrupis, organis) ja koostöös	5.7 Minu ülesannete vastavus minu vastutuse ja kompetentsidega (pean-võin-saan)
5.4	Pädevuste teadvustamine, selgus ja koostöös kolleegiumi ja majandusgrupi vahel	5.8 Minu ülesannete täitmiseks vajaliku info kättesaadavus
6.1	Põhitegevuse - õppetööga ja sellega seotud ülesannete suhe üldistesse, kas admin- või muud haldusülesannetes	6.5 Tagasiside käsitlemine (lastevanemate, ministeerium või KOV) seotud rahulolu või kaebuste osas
6.2	Õppetööga seotud põhitegevuse (või muu tegevuse) kujundamine	6.6 Töö (õppetöö) planeerimine ja ettevalmistamine
6.3	Kooli jaoks vajalike projektide läbiviimise kvaliteet	6.7 Meetmed tagamaks tähtaegadest kinnipidamist meie antud lubaduste osas
6.4	Eriülesannete teostamise kvaliteet	
7.1	Klasside ja õpperuumide, ergonoomiline sisustus	7.6 Heaperemehelik ja kuluteadlikkus materiaalsete vahenditega ümberkäimisel ja kasutamisel
7.2	Õppetööd toetava materjali, andmete, abivahendite kättesaadavus	7.7 Võimalused nõupidamiste läbiviimiseks (ruum, pabertahvlid, teised abivahendid koosolekuteks)
7.3	Dokumentatsioon, arhiveerimissüsteem	7.8 Praegu meie (kooli) käsutuses olevad infotehnoloogilised vahendid
7.4	Tööruumide kvaliteet ja heaolu tegur	7.9 Täiendavalt vaja olevad õppetööks vajalik info- ja/või tehnoloogiliste vahendite kättesaadavus
7.5	Meie (kooli) ülesanneteks kavandatud eelarve ja reaalselt eraldatud finantsressursid	

Täname Teid osalemast kirjalikus intervjuus!

Lisa 4 järg

Palume Teil kirjeldada enda jaoks kõige olulisemate aspektide praegust olukorda ja soovitatavat olukorda.

Seisukohad kolme minu jaoks kõige olulisema aspekti suhtes organisatsioonis

Aspekt nr

Praegune olukord. Nii näen ma tänast olukorda, selle põhjuseid ja tausta:

Soovitud olukord. Selline peaks olema olukorra parendus! See tundub mulle soovitav:

Aspekt nr

Praegune olukord. Nii näen ma tänast olukorda, selle põhjuseid ja tausta:

Soovitud olukord. Selline peaks olema olukorra parendus! See tundub mulle soovitav:

Lisa 4 järg

Aspekt nr

Praegune olukord. Nii näen ma tänast olukorda, selle põhjuseid ja tausta:

Soovitud olukord. Selline peaks olema olukorra parendus! See tundub mulle soovitav:

Järgnevate abinõudega võiks saavutada soovitud olukorra:

Mida ma veel tahaksin lisada:

Me täname Teid küsimustiku täitmise eest!

Lisa 5. AVWK "Organisatsiooni aspektide raster" tulemused

Olemus- elemendi aspekti nr	Rahulolu / mitterahulolu						Olulisus			Tegevus- vajadus			Rahulolu %	Olulisuse kaalutud keskmine	Tegevus- vajaduse kaalutud keskmine
	0	0	1	0,5	-0,5	-1	1	2	3	1	2	3			
1.1	0	0	0	6	1	0	0	2	5	1	4	2	35,7	2,7	2,1
1.2	0	1	0	5	1	0	1	1	4	1	2	3	28,6	2,5	2,3
1.3	0	0	1	3	3	0	0	1	5	0	1	4	14,3	2,8	2,8
1.4	0	0	0	4	3	0	0	0	5	0	2	2	7,1	3,0	2,5
1.5	0	0	2	5	0	0	0	0	6	1	1	3	64,3	3,0	2,4
1.6	0	0	1	5	1	0	0	0	7	1	2	3	42,9	3,0	2,3
1.7	0	0	0	2	5	0	0	0	7	0	2	5	-21,4	3,0	2,7
1.8	0	0	0	2	4	1	0	3	3	0	3	3	-28,6	2,5	2,5
1.9	0	2	0	5	0	0	0	0	4	1	2	1	35,7	3,0	2,0
2.1	0	0	1	0	5	1	0	1	5	0	3	3	-35,7	2,8	2,5
2.2	0	0	0	1	6	0	0	2	4	0	5	1	-35,7	2,7	2,2
2.3	0	0	0	7	0	0	0	3	2	3	1	1	50,0	2,4	1,6
2.4	0	1	0	4	2	0	0	2	2	0	3	1	14,3	2,5	2,3
2.5	0	0	0	5	1	1	0	3	4	1	4	2	14,3	2,6	2,1
2.6	0	2	0	2	3	0	0	1	4	0	3	2	-7,1	2,8	2,4
2.7	0	1	0	2	4	0	0	0	4	0	2	2	-14,3	3,0	2,5
3.1	0	1	0	5	1	0	0	4	2	2	3	1	28,6	2,3	1,8
3.2	0	0	0	7	0	0	0	4	2	1	4	1	50,0	2,3	2,0
3.3	0	0	0	5	2	0	0	2	4	0	4	2	21,4	2,7	2,3
3.4	0	2	0	5	0	0	0	2	1	1	2	0	35,7	2,3	1,7
3.5	0	0	0	4	3	0	0	2	3	0	3	2	7,1	2,6	2,4
3.6	0	2	0	2	2	1	1	0	4	2	1	2	-14,3	2,6	2,0
3.7	0	2	0	2	3	0	0	1	3	1	3	0	-7,1	2,8	1,8
4.1	0	0	0	3	4	0	0	0	7	0	1	6	-7,1	3,0	2,9
4.2	0	1	0	6	0	0	0	1	4	1	2	2	42,9	2,8	2,2
4.3	0	0	0	4	3	0	0	3	4	1	4	2	7,1	2,6	2,1
4.4	0	0	1	5	1	0	0	1	6	2	1	4	42,9	2,9	2,3
4.5	0	0	0	2	5	0	0	4	2	1	4	1	-21,4	2,3	2,0

Lisa 5 järg

4.6	0	2	0	5	0	0	1	3	1	3	2	0	35,7	2,0	1,4
4.7	1	1	0	4	1	0	0	3	1	1	2	1	21,4	2,3	2,0
4.8	0	0	2	4	1	0	0	0	6	1	4	1	50,0	3,0	2,0
4.9	0	0	0	6	1	0	0	2	3	0	4	1	35,7	2,6	2,2
5.1	0	0	0	5	1	1	0	0	7	2	2	3	14,3	3,0	2,1
5.2	0	1	0	5	1	0	0	0	5	2	1	2	28,6	3,0	2,0
5.3	0	0	0	5	2	0	0	2	3	0	4	1	21,4	2,6	2,2
5.4	0	1	0	1	5	0	0	2	2	0	3	1	-28,6	2,5	2,3
5.5	0	0	0	1	6	0	0	2	4	0	4	2	-35,7	2,7	2,3
5.6	0	0	0	2	5	0	0	2	3	1	3	1	-21,4	2,6	2,0
5.7	0	0	0	5	2	0	0	2	4	1	3	2	21,4	2,7	2,2
5.8	0	0	1	5	1	0	0	1	5	2	2	2	42,9	2,8	2,0
6.1	0	2	0	5	0	0	0	2	1	2	1	0	35,7	2,3	1,3
6.2	0	0	0	7	0	0	0	2	5	2	3	2	50,0	2,7	2,0
6.3	0	1	0	4	2	0	0	2	4	3	1	2	14,3	2,7	1,8
6.4	0	2	1	4	0	0	0	3	1	1	3	0	42,9	2,3	1,8
6.5	0	0	0	6	1	0	0	2	3	1	4	0	35,7	2,6	1,8
6.6	0	0	1	5	1	0	0	0	5	1	1	3	42,9	3,0	2,4
6.7	1	1	0	2	3	0	0	1	3	1	2	1	-7,1	2,8	2,0
7.1	0	0	0	6	1	0	0	2	3	1	2	2	35,7	2,6	2,2
7.2	0	0	0	4	2	1	0	1	5	1	3	2	0,0	2,8	2,2
7.3	0	3	0	3	1	0	2	1	1	2	2	0	14,3	1,8	1,5
7.4	0	0	0	3	3	1	0	2	5	2	1	3	-14,3	2,7	2,2
7.5	0	3	0	2	2	0	0	2	3	3	2	0	0,0	2,6	1,4
7.6	0	1	0	2	4	0	0	2	4	1	3	2	-14,3	2,7	2,2
7.7	0	1	0	3	2	1	0	4	1	1	4	0	-7,1	2,2	1,8
7.8	1	1	0	3	2	0	1	3	1	2	2	0	7,1	2,0	1,5
7.9	1	0	0	4	2	0	1	3	1	2	1	1	14,3	2,0	1,8

Lisa 6. VVWK "Organisatsiooni aspektide raster" tulemused

Olemus- elemendi aspekti nr	Rahulolu / mitterahulolu						Olulisus			Tegevus- vajadus			Rahulolu %	Olulisuse kaalutud keskmine	Tegevus- vajaduse kaalutud keskmine
	0	0	1	0,5	-0,5	-1	1	2	3	1	2	3			
1.1	0	1	0	7	5	0	0	8	5	2	10	1	7,7	2,4	1,9
1.2	0	1	1	9	2	0	0	5	7	3	6	3	34,6	2,6	2,0
1.3	0	2	2	4	5	0	1	6	5	3	4	5	11,5	2,3	2,2
1.4	0	2	1	5	5	0	0	4	8	4	5	3	7,7	2,7	1,9
1.5	0	0	2	6	4	0	0	1	11	0	5	7	25,0	2,9	2,6
1.6	0	1	0	8	4	0	0	3	9	1	3	8	15,4	2,8	2,6
1.7	0	3	0	8	2	0	1	4	7	1	7	4	23,1	2,5	2,3
1.8	0	1	0	6	4	2	1	5	7	1	5	7	-7,7	2,5	2,5
1.9	0	2	2	8	1	0	0	6	6	5	4	3	42,3	2,5	1,8
2.1	0	4	0	2	7	0	0	7	6	2	7	4	-19,2	2,5	2,2
2.2	1	3	0	5	4	0	1	6	6	2	6	5	3,8	2,4	2,2
2.3	0	2	1	8	1	1	1	5	7	4	5	4	26,9	2,5	2,0
2.4	1	5	0	4	3	0	3	5	5	4	5	4	3,8	2,2	2,0
2.5	0	1	0	7	5	0	1	5	7	1	6	6	7,7	2,5	2,4
2.6	0	1	2	2	8	0	1	5	7	1	7	5	-7,7	2,5	2,3
2.7	0	3	0	1	9	0	1	2	10	1	3	8	-30,8	2,7	2,6
3.1	0	3	0	5	5	0	3	5	4	4	6	2	0,0	2,1	1,8
3.2	1	5	0	3	4	0	1	3	6	2	3	5	-3,8	2,5	2,3
3.3	0	2	0	4	7	0	0	6	6	0	5	7	-11,5	2,5	2,6
3.4	2	4	0	1	5	1	0	5	4	1	5	3	-23,1	2,4	2,2
3.5	0	0	0	2	10	1	0	3	9	1	6	5	-38,5	2,8	2,3
3.6	1	3	0	5	3	0	2	6	3	4	5	2	8,3	2,1	1,8
3.7	2	2	0	1	6	2	3	2	7	3	3	6	-34,6	2,3	2,3
4.1	0	0	0	4	9	0	0	3	10	0	4	9	-19,2	2,8	2,7
4.2	0	1	0	5	7	0	0	5	7	3	5	4	-7,7	2,6	2,1
4.3	0	0	0	6	7	0	3	2	8	5	4	4	-3,8	2,4	1,9
4.4	0	0	2	10	1	0	0	1	12	3	5	5	50,0	2,9	2,2
4.5	0	1	1	4	7	0	1	5	6	2	5	5	-3,8	2,4	2,3

Lisa 6 järg

4.6	0	3	0	5	5	0	2	6	4	4	6	2	0,0	2,2	1,8
4.7	0	2	2	5	4	0	2	2	8	4	5	3	19,2	2,5	1,9
4.8	0	2	1	9	1	0	0	3	9	1	6	5	38,5	2,8	2,3
4.9	0	1	1	7	4	0	1	5	6	5	3	4	19,2	2,4	1,9
5.1	0	0	0	5	7	1	0	3	10	2	7	4	-15,4	2,8	2,2
5.2	0	1	0	7	5	0	0	2	10	1	6	5	7,7	2,8	2,3
5.3	0	0	0	3	9	1	0	1	12	1	7	5	-30,8	2,9	2,3
5.4	0	1	0	1	7	4	0	3	9	3	0	9	-53,8	2,8	2,5
5.5	0	1	0	2	9	1	0	2	10	0	5	7	-34,6	2,8	2,6
5.6	0	1	0	1	8	3	0	2	10	0	4	8	-50,0	2,8	2,7
5.7	0	0	0	5	8	0	0	5	8	1	6	6	-11,5	2,6	2,4
5.8	0	0	0	7	6	0	0	3	10	3	7	3	3,8	2,8	2,0
6.1	1	5	0	2	4	1	1	2	5	1	4	3	-15,4	2,5	2,3
6.2	1	0	0	10	2	0	1	3	8	1	8	3	30,8	2,6	2,2
6.3	0	5	0	3	5	0	1	4	7	4	4	4	-7,7	2,5	2,0
6.4	0	5	0	5	2	1	2	6	2	5	4	1	3,8	2,0	1,6
6.5	2	5	0	5	1	0	1	6	2	3	5	1	15,4	2,1	1,8
6.6	0	1	0	5	7	0	0	4	9	3	5	5	-7,7	2,7	2,2
6.7	1	2	0	2	7	1	1	8	4	2	6	5	-26,9	2,2	2,2
7.1	0	0	0	2	10	1	0	4	9	2	6	5	-38,5	2,7	2,2
7.2	0	1	0	5	7	0	0	2	11	2	4	7	-7,7	2,8	2,4
7.3	0	4	0	1	6	2	3	7	3	4	5	4	-34,6	2,0	2,0
7.4	0	0	0	0	13	0	0	2	11	0	4	9	-50,0	2,8	2,7
7.5	0	5	0	5	3	0	1	5	5	3	5	3	7,7	2,4	2,0
7.6	0	2	1	8	2	0	1	5	5	4	3	4	30,8	2,4	2,0
7.7	0	0	0	6	5	2	1	8	4	4	6	3	-11,5	2,2	1,9
7.8	0	3	0	10	0	0	9	2	1	10	2	0	38,5	1,3	1,2
7.9	0	6	0	3	4	0	6	1	4	6	3	2	-3,8	1,8	1,6