Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Haridusteaduste instituut
Haridusinnovatsiooni õppekava

Evelin Virolainen

ÕPETAJATE JA ABIÕPETAJATE HINNANGUD JA ARVAMUSED SEOSES TÖÖRAHULOLU JA TÖÖ TULEMUSLIKKUSEGA NING TOETUSMEETMETE VAJADUSEGA HAAPSALU KESKLINNA LASTEAEDADE ÜHENDAMISE PROTSESSIS

Magistritöö

Juhendaja: alushariduse lektor Tiina Peterson

Tartu 2026

Kokkuvõte

Õpetajate ja abiõpetajate hinnangud ja arvamused seoses töörahulolu, töö tulemuslikkusega ja toetusmeetmete vajadusega Haapsalu Kesklinna Lasteaedade ühendamise protsessis

Magistritöö eesmärgiks oli selgitada välja õpetajate ja abiõpetajate hinnangud ja arvamused seoses töörahulolu, töö tulemuslikkusega ning toetusmeetmete vajadusega Haapsalu Kesklinna Lasteaedade ühendamise protsessis. Uurimistöös kasutati kombineeritud uurimismeetodit. Kvantitatiivsed andmed koguti struktureeritud küsimustikuga ning kvalitatiivsed andmed poolstruktureeritud intervjuudega. Uuringus osalesid õpetajad ja abiõpetajad Haapsalu Kesklinna Lasteaedadest. Tulemustest ilmnes, et ühendamisega kaasnes õpetajate ja abiõpetajate jaoks suurenenud töökoormus, ebakindlus ning muutused töökorralduses. Õpetajad ja abiõpetajad tõid esile vähese kaasamise, ebaselge kommunikatsiooni ning professionaalse toe vajaduse. Samas kirjeldati ka positiivseid suhtumisi muutustesse ja võimalusi arenguks.

Võtmesõnad: organisatsiooni muudatused, muudatused, töörahulolu, tulemuslikkus, organisatsioonijuhtimine, organisatsioonikultuur, ühendlasteaed, lasteaiaõpetajad

Abstract

Teachers' and assistant teachers' evaluations and opinions regarding job satisfaction, work performance, and the need for support measures in the merger process of Haapsalu Central Kindergartens

The aim of the master's thesis was to identify teachers' and assistant teachers' evaluations and opinions regarding job satisfaction, work performance, and the need for support measures in the merger process of Haapsalu Central Kindergartens. A mixed-method approach was used in the study. Quantitative data were collected using a structured questionnaire, and qualitative data were gathered through semi-structured interviews. The participants included teachers and assistant teachers from Haapsalu Central Kindergartens. The results indicated that the merger was associated with increased workload, uncertainty, and changes in work organization. Participants highlighted limited involvement, unclear communication, and the need for professional support. At the same time, some positive attitudes towards the changes and opportunities for development were also described.

Key words: organizational changes, job satisfaction, job effectiveness, support measures, kindergarten merger, organizational management, kindergarten teachers

Sisukord

Sissejuhatus 4
1. Teoreetiline ülevaade 5
1.1 Organisatsioonilised muudatused ja nende juhtimine 5
1.2 Töötajate toimetulek muutustega 6
1.3 Töörahulolu ja tulemuslikkus õppeasutustes 8
1.4 Toetusmeetmed organisatsiooniliste muudatuste kontekstis 9
1.5 Haapsalu Kesklinna Lasteaedade ühendamise protsess 11
1.6 Uurimisprobleem, eesmärk ja uurimisküsimused 13
2. Metoodika 14
2.1 Valim 14
2.2 Andmekogumine 16
2.2.1 Kvantitatiivsete andmete kogumine 16
2.2.2 Kvalitatiivsete andmete kogumine 17
2.3 Andmeanalüüs 17
3. Tulemused 19
3.1 Õpetajate ja abiõpetajate hinnangud ja arvamused seoses töörahuloluga HKL ühendamise protsessis 19
3.1.1 Töörahulolu 19
3.2 Õpetajate ja abiõpetajate hinnangud ja arvamused seoses töö tulemuslikkusega HKL ühendamise protsessis 21
3.2.1 Töökoormus ja töökorraldus 21
3.2.2. Lasteaia juhtimine pärast ümberkorraldust 23
3.2.3 Töö tulemuslikkus ja professionaalne areng 24
3.3 Õpetajate ja abiõpetajate hinnangud ja arvamused toetusmeetmete vajadusega HKL ühendamise protsessis 24
3.3.1 Kommunikatsiooni ja kaasamise vajadus 24
3.3.2 Professionaalse ja emotsionaalse toe vajadus 26
4. Arutelu 26
Tänusõnad 29
Generatiivse tehisintellekti kasutamine 29
Autorsuse kinnitus 29
Kasutatud kirjandus 30
Lisa 1. Haapsalu lasteaedade Tareke, Pääsupesa ja Vikerkaar ühinemisprotsessi ajajoon
Lisa 2. Struktureeritud küsitluse küsimustik
Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuukava

Sissejuhatus

Lasteaedade ühendamine on viimastel aastatel olnud laiemalt aktuaalne teema terves Eestis, kuna mitmes omavalitsuses on viidud läbi või kavandatud ümberkorraldusi eesmärgiga korrastada haridusvõrku, tõhustada juhtimist, hoida kokku kulusid, parandada tugiteenuste kättesaadavust ning tagada kvaliteetne alusharidus ressursse otstarbekamalt kasutades (Abel, 2023; Elva vald, 2020; Felt, 2024, 25. veebruar; Jaakson, 2022, 1. märts; Lauri, 2022, 28.august; Maardu Linnavalitsus, 2024, 19. Juuni; Matteus, 2021, 21.jaanuar; Otepää Vallavalitsus, 2011, 9. Juuni; Rakvere Linnavalitsus, 2024, 30. august; Rapla vallavolikogu, 2018, 29. märts; Tallinn, 2022; Tallinn, 2016, 23. august; Tartu Linnavalitsus, 2020, 3. juuni). Sarnaseid lahendusi kasutatakse ka teistes riikides. Selline väiksemate lasteaedade ühise juhtimise mudel on kasutusel näiteks Inglismaal, Norras ja mujal (Ginter & Kukemelk, 2015). Näiteks Soomes vastutavad lasteaedade juhid tavaliselt kuni nelja eraldi keskuse ning seal õppivate laste ja töötajate eest (Siippainen *et al.*, 2021). Soome alushariduse uuringutes rõhutatakse juhtimise olulisust lapse arengu, töötajate rahulolu ja pedagoogilise tulemuslikkuse seisukohast ning otsitakse lahendusi töökorraldusega seotud küsimustele (Heikkinen *et al.*, 2024).

Lasteaedade ühendamise vajadust mõjutavad lisaks juhtimis- ja ressursiküsimustele ka demograafilised muutused. Näiteks Läänemaa rahvastikuprognoosi järgi väheneb Haapsalu linnas lähiaastatel nooremate vanuserühmade laste arv märgatavalt, sealhulgas prognoositakse suurimat langust 0–4-aastaste seas, kelle arv väheneb 388 lapselt 232 lapseni, ning 5–9-aastaste laste arv kahaneb 412 lapselt 287 lapseni, mis võib suurendada vajadust alusharidusvõrgu ümberkorraldamiseks (Civitta, 2023). See viitab sellele, et tegemist ei ole üksikute kohalike otsustega, vaid laiemalt leviva suunaga, kus omavalitsused kohandavad alusharidusvõrku vastavalt demograafilistele, majanduslikele ja juhtimisalastele vajadustele.

Kuigi haridusmuudatusi algatatakse üldjuhul soovist parandada haridussüsteemi toimimist ja olemasolevat olukorda, sõltub nende tegelik edukus suurel määral töötajate valmisolekust, hoiakutest ning võimest muutustega toime tulla (Fullan, 2006; Vadi, 2004). Uuringud näitavad, et selge kommunikatsioon, töötajate kaasamine ja toetav juhtimine mõjutavad töötajate rahulolu ning valmisolekut muutustega toime tulla (Appelbaum *et al.*, 2000; Heine *et al.*, 2022).

Kuna õpetajatel ja abiõpetajatel on keskne roll hariduse kvaliteedi tagamisel, on oluline pakkuda neile muutuste perioodil piisavat tuge ja vajalikke ressursse, et tulla toime suurenenud stressi ning tööalaste väljakutsetega (Duraku *et al.*, 2025; McHugh & Kyle, 1993; Skaalvik &

Skaalvik, 2017; Vadi, 2004). Nende töörahulolu, motivatsioon ja toimetulek organisatsiooniliste muudatustega võivad mõjutada töötajate töö tulemuslikkust ning nii õppe- ja kasvatustöö kvaliteeti kui ka laste heaolu (Wartenberg *et al.*, 2023). Haridusasutuse tulemuslikkus sõltub suurel määral personali töörahulolust ja pühendumisest (Appelbaum et al., 2017) ning tõhusast juhtimisest ja eestvedamisest (Heine *et al.*, 2022; Matejić *et al.*, 2021). Samuti on leitud, et suur tööalane stress ja madal töörahulolu suurendavad läbipõlemise ning töölt lahkumise riski, samas kui kõrgem töörahulolu on seotud organisatsiooni parema toimimise, töötajate püsimise ning kvaliteetsema õppe- ja kasvatustööga, sealhulgas paremate õpetaja-lapse suhete, suurema õppijate motivatsiooni ja paremate õpitulemustega (Kyriacou, 2001; Skaalvik & Skaalvik, 2017; Wartenberg *et al.*, 2023).

Eestis on lasteaedade ühendamise protsessi alushariduse õpetajate ja abiõpetajate vaates seni vähe uuritud, eriti ühendatud lasteaedade näitel. Seetõttu on oluline selgitada välja õpetajate ja abiõpetajate hinnangud ja arvamused seoses töörahulolu ja töö tulemuslikkusega ning toetusmeetmete vajadusega ühendatud lasteaia ühendamise protsessis. Õpetajate ja abiõpetajate hinnangute ja arvamuste uurimine võimaldab paremini mõista, millised tegurid toetavad või raskendavad muudatustega kohanemist ning milliseid toetusmeetmeid töötajad organisatsiooniliste muudatuste ajal vajavad. Uuringu tulemused võivad pakkuda sisendit omavalitsustele ja haridusasutuste juhtidele, kuidas tulevasi ühendamisprotsesse paremini kavandada ning õpetajaid ja abiõpetajaid ühendamisprotsessi käigus tõhusamalt toetada.

1. Teoreetiline ülevaade

1.1 Organisatsioonilised muudatused ja nende juhtimine

Organisatsioonilised muudatused on organisatsioonide arengu loomulik osa, mis võivad olla planeeritud või planeerimata ning kujuneda vastusena nii sisemisele kui ka välisele survele, sealhulgas seadusandluse muudatustele, demograafilistele arengutele, majanduslikele teguritele või organisatsioonisisesele vajadusele tõhustada töökorraldust ja juhtimist (Jick, 1993 viidatud Alas & Pramann Salu, 2005; Siimon & Vadi, 1999; Vadi, 2004; Fullan, 2006; Alas & Übius, 2010). Organisatsioonilised muudatused mõjutavad tavaliselt samaaegselt inimesi, struktuuri, töökorraldust ja organisatsioonikultuuri, mistõttu võivad muudatused ühes valdkonnas kaasa tuua muudatusi ka teistes (Alas, 2005; Alas & Übius, 2010). Organisatsiooni toimimise seisukohalt on oluline säilitada tasakaal erinevate komponentide vahel, kuna halvasti juhitud või liiga kiire

muudatus võib põhjustada töötajates ebakindlust ja vastuseisu ning mõjutada negatiivselt nende töörahulolu (Alas & Übius, 2010; Kotter & Cohen, 2002; Siimon & Vadi, 1999).

Muudatuste ulatus ja edukus sõltuvad suurel määral organisatsiooni valmisolekust, juhtimise kvaliteedist ning töötajate teadlikkusest ja kaasamisest (Alas & Pramann Salu, 2005; Tidd *et al.*, 2006). Muudatustega kaasneb sageli ebakindlus ja vastuseis, kuna muudatuste eesmärgid ja mõju ei ole töötajatele alati kohe selged (Fullan, 2006). Ebapiisav kommunikatsioon ja vähene kaasamine võivad omakorda vähendada töörahulolu ning raskendada muudatustega kohanemist (Kotter & Cohen, 2002; Alas & Übius, 2010). Seetõttu on oluline selgitada töötajatele muudatuste vajalikkust ning pakkuda neile protsessi jooksul vajalikku tuge.

Muudatuste juhtimise toetamiseks on välja töötatud erinevaid mudeleid. Lewini kolmeetapiline mudel kirjeldab muudatust protsessina, mis hõlmab olemasolevate hoiakute muutmist, muudatuse elluviimist ja uute praktikate kinnistamist (Alas & Pramann Salu, 2005; Vadi, 2004). Kotteri kaheksaastmeline mudel rõhutab muudatuse vajalikkuse selgitamist, ühise visiooni loomist ja töötajate kaasamist (Kotter & Cohen, 2002). McKinsey 7S mudel keskendub organisatsiooni erinevate komponentide – strateegia, struktuuri, süsteemide ja väärtuste – omavahelistele seostele (McGrath & Bates, 2016; Ravanfar, 2015), ADKAR-mudel aga indiviidi valmisolekule muudatustega kohaneda, tuues esile teadlikkuse, motivatsiooni, teadmiste ja oskuste olulisuse (Hiatt, 2006; Sakkos, 2024). Kuigi mudelid käsitlevad muudatusi erinevatest vaatenurkadest, rõhutavad kõik kommunikatsiooni, töötajate kaasamise ja juhtkonna toetuse olulisust muudatuste edukal elluviimisel (Fullan, 2006; Kotter & Cohen, 2002).

1.2 Töötajate toimetulek muutustega

Töötajate reaktsioonid organisatsioonilistele muudatustele on tihedalt seotud nende hoiakute, uskumuste, teadmiste, väärtuste, varasemate kogemuste ja erinevate käitumismudelite (Alas & Übius, 2010; Rannula & Nurmeots, 2024; Vadi, 2004; Wang & Kebede, 2020) ning organisatsioonikultuuriga (Alas & Pramann Salu, 2005). Organisatsioonikultuur mõjutab oluliselt töötajate käitumist, kohanemist ja töö tulemuslikkust ning sellel on oluline roll organisatsiooni eesmärkide saavutamisel (Roots, 2002; Zennouche & Zhang, 2014). Eriti keeruliseks peetakse organisatsioonide liitmist ja struktuurireforme, kuna need võivad mõjutada väljakujunenud tööviise, rolle ja organisatsioonisiseseid suhteid (Siimon & Vadi, 1999).

Muudatuste mõju töötajatele sõltub suurel määral muudatuste juhtimisest ja kommunikatsioonist ning töötajate individuaalsetest omadustest ja organisatsioonikultuurist (Alas & Übius, 2010; Vadi, 2004). Organisatsioonilised ühinemised ja struktuurireformid võivad mõjutada töötajate heaolu, töömotivatsiooni ja töö tulemuslikkust ning põhjustada erinevaid reaktsioone alates valmisolekust muudatustega kaasa minna kuni ärevuse ja vastupanuni (Alas & Übius, 2010; Cass et al., 1997; McHugh & Kyle, 1993). Muudatustega kohanemist mõjutavad seejuures töötajate varasemad kogemused, tajutud töökindlus ning arusaam muudatuste eesmärkidest ja võimalikust mõjust nende tööelule (Rannula & Nurmeots, 2024; Sakkos, 2024; Wang & Kebede, 2020). Negatiivsed kogemused, ebakindlus ja hirm töökoha või senise rolli kaotamise ees võivad suurendada vastuseisu muudatustele (Cass *et al.*, 1997; Vadi, 2004).

Tabel 1. Töötajate vastuseisu põhjused (Alas & Pramann Salu, 2005; Alas & Übius, 2010; Roots, 2002; Siimon & Vadi, 1999; Tidd *et al.*, 2006; Virovere *et al*., 2005; Wang & Kebede, 2020)

Individuaalsed tegurid	Organisatsioonilised tegurid
kartus isiklike huvide, võimu, staatuse, prestiiži, harjumuspäraste tööviiside või sissetuleku vähenemise pärast	vähene usaldus juhtkonna vastu ja arusaamatused, konfliktid
isiksuseomadused (nt madal kohanemisvõime, enesekindluse puudumine, riskihirm)	üldine hirm ja ebakindlus
teadmatus muudatuse sisust ja selle võimalikust mõjust isiklikul tasandil nt valearusaamad muudatuste kohta	teadmatus muudatuse sisust ja selle võimalikust mõjust organisatsiooni tasandil nt valearusaamad muudatuste kohta
uue olukorra ees tekkiv ebakindlus	organisatsiooni ebakindlus ja selgete juhtimispõhimõtete puudumine
soovimatus muuta väljakujunenud harjumusi	kommunikatsiooni puudulikkus või ebaefektiivne teavitamine muudatustest
töökaotuse oht	organisatsioonikultuur, mis ei soodusta paindlikkust ja innovatsiooni
hirm kaotada turvatunnet	töötajate vähene kaasamine otsustusprotsessi

Töötajate vastuseisu võivad põhjustada nii individuaalsed kui ka organisatsioonilised tegurid (vt tabel 1). Vastupanu kujunemist mõjutavad näiteks hirm ebakindluse ja töökaotuse ees, soovimatus muuta väljakujunenud tööviise, vähene usaldus juhtkonna vastu ning puudulik kommunikatsioon ja töötajate kaasamine muudatuste protsessi (Alas & Pramann Salu, 2005; Alas

& Übius, 2010; Roots, 2002; Siimon & Vadi, 1999; Tidd *et al.*, 2006; Virovere *et al*., 2005; Wang & Kebede, 2020).

Töötajate kohanemist organisatsiooniliste muudatustega mõjutavad mitmed omavahel seotud tegurid. Olulist rolli mängib see, kuidas töötaja muudatust tõlgendab ja millist mõju see tema tööelule avaldab. Kohanemist mõjutavad ka töökoha stabiilsus, juhtimise ja kommunikatsiooni kvaliteet ning töötaja isiklikud ressursid, näiteks vastupidavus ja enesetõhusus (Frølich *et al.*, 2023; McHugh & Kyle, 1993; Sakkos, 2024; Zhang, 2019). Eduka kohanemise seisukohalt on oluline töötajate psühholoogiline turvatunne ja selge kommunikatsioon, mis aitab suurendada arusaamist muudatuste vajalikkusest ning vähendada ebakindlust ja hirme (Alas & Salu, 2005; Chang & Sung, 2024; Kotter & Cohen, 2004; Kotter & Schlesinger, 2008). Seetõttu on oluline pakkuda õpetajatele toetust ja kaasamisvõimalusi, et vähendada muudatustega kaasnevat emotsionaalset koormust (Zhao *et al.*, 2022).

Kokkuvõttes on töötajate vastupanu organisatsioonilistele muudatustele loomulik reaktsioon, mis tuleneb ebakindlusest, hirmust kaotada senine roll või töökindlus, negatiivsetest varasematest kogemustest ning vähesest kaasatusest muudatuste protsessi.

1.3 Töörahulolu ja tulemuslikkus õppeasutustes

Töörahulolu on oluline tegur, mis mõjutab õpetajate töövõimet, motivatsiooni ja õpetamise kvaliteeti, sealhulgas õpetaja–lapse interaktsioone ja laste arengut, mistõttu on õpetajate toetamine ja läbipõlemise ennetamine haridussüsteemi kvaliteedi seisukohalt oluline (Duraku et al., 2025; McHugh & Kyle, 1993; Skaalvik & Skaalvik, 2017; Vadi, 2004; Wartenberg *et al.*, 2023). Töörahulolu kujuneb mitmete tegurite koosmõjul, sealhulgas töötingimuste, juhtimise kvaliteedi, kolleegidevaheliste suhete ning eneseteostus- ja arenguvõimaluste kaudu (Duraku *et al.*, 2025; Vadi, 2004).

Töörahulolu käsitlemisel on kasutatud Herzbergi motivatsiooni- ja hügieeniteooriat, mille kohaselt sõltub töörahulolu nii töö sisust kui ka töökeskkonnast (Vadi, 2004). Herzberg (vt tabel 2) eristas motivatsioonitegureid, mis suurendavad töörahulolu, ja hügieenitegureid, mille puudumine põhjustab rahulolematust. Motivatsioonitegurite hulka kuuluvad näiteks tunnustus, saavutused, arenguvõimalused, vastutus ja töö iseloom, samas kui hügieenitegurid hõlmavad töötasu, töötingimusi, töökindlust, organisatsioonikultuuri ja juhtimise kvaliteeti (McGrath & Bates, 2016; Vadi, 2004). Seetõttu ei taga üksnes töötingimuste parandamine töötajate rahulolu,

vaid oluline on toetada ka töötajate arengut, tunnustamist ja eneseteostust.

Tabel 2. Herzbergi motivatsiooni- ja hügieeni teooria (McGrath & Bates, 2016; Vadi, 2004)

Hügieenitegurid	Motiveerivad tegurid
Palk, ettevõtte tegutsemispõhimõtted, suhted ülemustega ja kollektiiviga, töötingimused, staatuse või turvalisuse puudumisega kaasnevad tundumused.	Tunnustus, saavutused, edutamine, töö iseloom, vastutus.

Töörahulolu ja töö tulemuslikkuse seoseid on uuritud ka enesetõhususe kaudu. Uuringud näitavad, et enesetõhusus vahendab motivatsiooni mõju nii töörahulolule kui ka töö tulemuslikkusele (Chang & Sung, 2024; Zakariya, 2020; Zhao *et al.*, 2022). Positiivne organisatsiooni- ja töökeskkond toetab enesetõhususe kujunemist ning aitab vähendada tööga seotud stressi (Zakariya, 2020). Rahulolevad õpetajad panustavad enam organisatsiooni arengusse ning on oma tööle rohkem pühendunud (Wartenberg *et al.*, 2023).

Töö tulemuslikkus viitab töötaja võimele täita oma tööülesandeid tõhusalt ja vastavalt seatud eesmärkidele (Armstrong, 2024). Organisatsiooni tulemuslikkus on seotud töötajate töörahulolu, pühendumuse ja emotsionaalse heaoluga, mis organisatsiooniliste muudatuste kontekstis sõltuvad suurel määral töökoormusest, juhtimise kvaliteedist ja töötajate tajutud toetatusest (Appelbaum *et al.*, 2000; Skaalvik & Skaalvik, 2017). Kõrgem töörahulolu tase seostub tugevama organisatsioonilise pühendumusega ning toetab organisatsiooni stabiilsust ja tulemuslikkust (Weiqi, 2008; Zhao *et al.*, 2022). Samuti näitavad uuringud, et selge eesmärgistus ning väärtuspõhine ja muutusi toetav eestvedamine suurendavad töötajate rahulolu ja pühendumust ka muudatuste perioodil (Heine *et al.*, 2022; Matejić *et al.*, 2021). Seega võib järeldada, et töörahulolu ja töö tulemuslikkus on omavahel tihedalt seotud ning nende toetamine on organisatsiooniliste muudatuste edukaks elluviimiseks oluline.

1.4 Toetusmeetmed organisatsiooniliste muudatuste kontekstis

Toetusmeetmed on organisatsiooniliste muutuste kontekstis keskse tähtsusega, kuna need aitavad leevendada muutustega kaasnevat stressi ning säilitada töötajate töörahulolu ja töö tulemuslikkuse (Alas & Salu, 2005; Evans, 2017; McHugh & Kyle, 1993; Kotter & Schlesinger, 2008). Haridusasutustes on see eriti oluline, sest muudatused võivad mõjutada õpetajate töökorraldust, töökoormust, professionaalseid suhteid ja emotsionaalset heaolu (Evans, 2017; McHugh & Kyle, 1993), mistõttu eeldab muudatuste edukas elluviimine töötajakeskset juhtimist,

mis arvestab töötajate vajaduste, tajude ja emotsioonidega (Rannula & Nurmeots, 2024; Vadi, 2004).

Tõhusad toetusmeetmed hõlmavad läbipaistvat ja regulaarset kommunikatsiooni, töötajate kaasamist planeerimisse, koolitusi ja supervisiooni, tunnustamist ja tagasiside andmist, emotsionaalset ja sotsiaalset tuge ning selget rolli- ja tööjaotust (Alas & Salu, 2005; Cass *et al.*, 1997; Gonzales & Roberts, 2022; Kotter & Schlesinger, 2008). Teadmatus ja ebapiisav kommunikatsioon süvendavad töötajates ärevust ja vastupanu, samas kui avatud infovahetus ning piisav ettevalmistusaeg toetavad kohanemist muudatustega (Frølich *et al.*, 2023). Töötajate varajane ja sisuline kaasamine muudatuste kujundamisse suurendab nende valmisolekut muudatusi ellu viia, vähendab vastupanu ning soodustab kohanemist, eriti juhul, kui sellega kaasneb organisatsiooniline usaldus ja tajutud toetus, mille puudumine võib vastupidi suurendada rahulolematust ja lahkumissoovi (Alas, 2005; Alas & Übius, 2010; Vlachopoulos, 2021; Zakariya, 2020; Zhao *et al.*, 2022; Zhang, 2019).

Muutuste perioodil suureneb sageli töötajate emotsionaalne koormus, mistõttu vajavad nad senisest enam juhendamist ja vaimset tuge. Emotsionaalse töö kasv ilma piisava toeta võib viia töörahulolu languse, motivatsiooni vähenemise või töötajate lahkumiseni (Skaalvik & Skaalvik, 2017; Xia *et al.*, 2024). Seetõttu on oluline, et muutuste eesmärkidest ja uuest töökorraldusest räägitaks selgelt ning tagataks nii professionaalne kui ka emotsionaalne tugi kogu protsessi vältel (Kotter & Cohen, 2004; Rannula & Nurmeots, 2024).

Töötajate vastupanu muutustele on loomulik nähtus, mis tuleneb nii individuaalsetest kui ka organisatsioonilistest teguritest, sh hoiakutest, hirmudest ja organisatsioonikultuuri eripäradest (Siimon & Vadi, 1999; Vadi, 2004). Vastupanu leevendamiseks on kirjanduses esile toodud mitmeid meetodeid (vt tabel 3), millest olulisemad on selge ja avatud kommunikatsioon, töötajate kaasamine, emotsionaalne ja praktiline toetamine ning vajadusel läbirääkimiste pidamine (Kotter & Schlesinger, 2008; Alas & Pramann Salu, 2005; Alas, 2005; Zhang, 2019).

Tabel 3. Töötajate vastupanu vähendamise meetodid (Alas, 2005; Alas & Pramann Salu, 2005; Kotter & Schlesinger, 2008; Zhang, 2019)

Meetod	Kirjeldus
Suhtlemine ja koolitused	Töötajatele selgitatakse muudatuste protsessi ja eeliseid, et vähendada teadmatusest tingitud hirme ja vastupanu.
Töötajate aktiivne kaasamine	Töötajate osalemine muudatuste planeerimises suurendab aktsepteerimist ja vastutustunnet.

Meetod	Kirjeldus
Toetamine	Emotsionaalne ja praktiline tugi aitab töötajatel kohaneda ning leevendada ebakindlust.
Läbirääkimine	Kompromisside otsimine olukordades, kus muudatused mõjutavad töötajate huve.
Manipuleerimine	Mõjutamine ja info valikuline edastamine töötajate hoiakute kujundamiseks.
Sundmeetmed	Jõuliste meetmete kasutamine vastupanu murdmiseks sundimaks muudatusi aktsepteerima; rakendatav ettevaatlikult, kuna võib vähendada motivatsiooni ja takistada oma tööd õigesti tegemast.

Muutuste protsessis on juhtidel oluline roll töötajate toetamisel ja võimestamisel, luues ruumi dialoogiks ning aidates töötajatel muutusi mõtestada, sest mida enam saavad töötajad ise vastuseid ja võimalusi muutusi lahti mõtestada, seda enam kasvab nende pühendumus, kaasatus ja valmisolek muudatustega aktiivselt kaasa minna (Alas & Übius, 2010; Rannula & Nurmeots, 2024). Selline kaasav ja toetav juhtimisviis suurendab töötajate kaasatust, pühendumust ja valmisolekut muutustega kaasa minna, samas kui liigne sund ja käskiv juhtimisstiil võib vastupanu hoopis süvendada (Roots, 2002). Hästi kavandatud ja järjepidevalt rakendatud toetusmeetmed aitavad vähendada töötajate vastupanu ning võivad muuta organisatsioonilised muudatused, sealhulgas ühinemised, võimaluseks parandada töökorraldust, töörahulolu ja organisatsiooni tulemuslikkust (Alas & Salu, 2005; Gonzales & Roberts, 2022; Kotter & Schlesinger, 2008).

1.5 Haapsalu Kesklinna Lasteaedade ühendamise protsess

Haapsalu linna arengukavas aastateks 2023–2036 nähti ette Vikerkaare, Pääsupesa ja Tarekese lasteaedade ühendamine eesmärgiga tõhustada haridusasutuste juhtimist ja ressursikasutust ning parandada haridusteenuse korraldust (Haapsalu Linna arengukava 2023–2036). Kuigi Haapsalu linnal oli algselt plaanis ühendada kolm lasteaeda kolme aasta jooksul (Raigla, 2023), saavutati kokkulepped oodatust kiiremini. 24. novembril 2023 esitleti Haapsalu Linnavolikogu koosolekul kavatsust ühendada Haapsalu linna Vikerkaare, Pääsupesa ja Tarekese lasteaed, siis 1. septembril 2024 alustas tööd kolme lasteaia ühendamise tagajärjel uus asutus, nimega Haapsalu Kesklinna Lasteaiad (vt lisa 1). Haapsalu Kesklinna Lasteaedade ühendamise eesmärkidena toodi linna dokumentides esile hariduse kvaliteedi ühtlustamine, majandusliku efektiivsuse saavutamine,

töökorralduse tõhustamine, ühishangete ja ühise toitlustuse korraldamine ning töötajatele ühiste koolitusvõimaluste loomine (Haapsalu Linnavolikogu 2023). Lisaks rõhutati lapse vajadustest lähtuva õpi- ja kasvukeskkonna kujundamist ning tugiteenuste paremat korraldamist.

Lasteaedade ühendamine on suur organisatsiooniline muudatus, mis puudutab kogu lasteaia personali. Ühendatavate lasteaedade direktorid ühendamisplaani ei toetanud ning pidasid suurimaks probleemiks seda, et ühendamise järel ei ole juhtkond töötajatele ja lapsevanematele alati kättesaadav ja see tekitab segadust. Suhtlus toimuks peamiselt telefoni või e-posti teel, aga direktoriga vahetu suhtlemine on olnud oluline õpetajate toetamisel, eriti pingelistel hetkedel, mistõttu ühendatud lasteaedades võib suureneda läbipõlemise risk (Raigla, 2013).

Linnavalitsuse kohtumistel lasteaedade töötajate ja hoolekoguga tõusid peamiste teemadena esile juhtkonna kättesaadavus, igapäevase töökorralduse muutused ning ühisköögi rakendamisega seotud küsimused. Töötajad väljendasid muret vahetu suhtluse vähenemise pärast juhtkonnaga, lapsevanemate jaoks oli oluline laste jätkamine tuttavas rühmas oma õpetajatega ning tugiteenuste ja juhtkonna kättesaadavuse säilimine (Haapsalu Linnavolikogu istungi protokoll, 28. märts 2024).

Haapsalu Linnavolikogu istungite aruteludes tõusis esile ka lapsevanemate küsitluse teema ja selle puudumine. Kuigi detsembris (Haapsalu Linnavolikogu istungi protokoll, 22. detsember 2023) kaaluti küsitluse läbiviimist, ei jõutud ajapuuduse ja metoodiliste probleemide tõttu tulemusliku lahenduseni. Uuringufirma Civitta hinnangul ei oleks sellise „poolt ja vastu“ küsitluse tulemused olnud objektiivsed, kuna lapsevanematel puudub sageli täielik ülevaade olukorrast, mis tekitab eelistuse säilitada senine korraldus. Kuigi lapsevanematele saadeti 08. veebruar 2023 Eliisi kaudu informatiivsed kirjad, ei esitatud seejärel linnavalitsusele küsimusi ega ettepanekuid. Samas rõhutasid volikogu liikmed, et lapsevanemate tagasiside on protsessis oluline. Küsitlust asendati osaliselt koosolekute ja aruteludega, kus linnajuhid kogusid erinevate osapoolte seisukohti. Küsitlused lasteaedade personaliga näitasid ühendamise vastasust, kuid otseselt lapsevanematelt mureküsimusi ei laekunud. Näiteks tõid mõned vanemad esile, et nad ei olnud teadlikud varasematest ühendamisprotsessidest, kuna muudatused ei mõjutanud otseselt lastevanemate ega laste igapäevaelu, vaid pigem personali töökorraldust (Haapsalu Linnavolikogu istungi protokoll, 28. märts 2024).

Lasteaedade ühendamine tõi kaasa palju segadust ja arutelusid, mille tulemusena esitati ühispöördumisi volikogule ning koguti allkirju. See protsess võis tekitada kõikidele asjaosalistele

stressi ja segadust, kuna muudatused ei olnud kõigile selged ega ootuspärased. Volikogu istungil, mis toimus 22. detsembril 2023, küsiti, kas protsessi on võimalik peatada, millele vastati, et kui kolme kuu jooksul ei õnnestu hirme maha võtta, saab protsessi edasi lükata või peatada. Kolme kuu pärast, järgmisel istungil 28. märtsil 2024, tõdeti, et hirme ei suudetud täielikult lahendada, kuid vaatamata sellele kinnitati ühendamine siiski elluviimiseks. Negatiivsete tunnete ja ebakindluse kõrval viidi muudatus siiski ellu, mille käigus ühendati lasteaiad.

Kuna Haapsalu Kesklinna Lasteaedade ühendamine toimus hiljuti, on oluline uurida, kuidas õpetajad ja abiõpetajad ühendamisprotsessi tajuvad ning kuidas see on seotud nende töörahulolu, töö tulemuslikkuse ja toetusvajadusega. Organisatsioonilised muudatused võivad mõjutada töötajate töökorraldust, emotsionaalset heaolu ja suhtumist oma töösse, mistõttu on oluline mõista töötajate kogemusi ja hinnanguid muutuste protsessis.

1.6 Uurimisprobleem, eesmärk ja uurimisküsimused

Käesoleva uurimistöö uurimisprobleemiks on, et Eestis on lasteaedade ühendamise protsessi alushariduse õpetajate ja abiõpetajate vaates seni vähe uuritud, eriti ühendatud lasteaedade näitel. Seetõttu on oluline selgitada välja õpetajate ja abiõpetajate hinnangud ja arvamused seoses töörahulolu ja töö tulemuslikkusega ning toetusmeetmete vajadusega ühendatud lasteaia ühendamise protsessis. Õpetajate ja abiõpetajate hinnangute ja arvamuste uurimine võimaldab paremini mõista, millised tegurid toetavad või raskendavad muudatustega kohanemist ning milliseid toetusmeetmeid töötajad organisatsiooniliste muudatuste ajal vajavad. Käesoleva magistritöö eesmärgiks on selgitada välja õpetajate ja abiõpetajate hinnangud ja arvamused seoses töörahulolu ja töö tulemuslikkusega ning toetusmeetmete vajadusega Haapsalu Kesklinna lasteaedade (edaspidi *HKL*) ühendamise protsessis.

Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on õpetajate ja abiõpetajate hinnangud ja arvamused seoses töörahuloluga HKL ühendamise protsessis?
2. Millised on õpetajate ja abiõpetajate hinnangud ja arvamused seoses töö tulemuslikkusega HKL ühendamise protsessis?
3. Millised on õpetajate ja abiõpetajate hinnangud ja arvamused seoses toetusmeetmete vajadusega HKL ühendamise protsessis?

2. Metoodika

Uurimiseesmärgist lähtuvalt rakendasin käesolevas uurimuses kombineeritud uurimisviisi, mis hõlmas nii kvantitatiivsete kui ka kvalitatiivsete andmete kogumist ja analüüsi. Selline lähenemine on vastastikku täiendav, võimaldades ühelt poolt koguda numbrilisele kujule teisendatavaid andmeid, mida on võimalik statistiliselt töödelda ja võrrelda, ning teiselt poolt mõista süvitsi vastajate kogemusi ja arvamusi (Beilman, 2025; Creswell, 2014). Kombineeritud uurimisviis on sobiv olukordades, kus ühe meetodi abil kogutud andmed võivad jääda piiratud või vajavad täiendavat tõlgendust (Creswell, 2014). Eri meetodite vastastikune täiendatavus võimaldab uuritavat nähtust käsitleda terviklikumalt ning suurendab tulemuste usaldusväärsust.

2.1 Valim

Uurimuse valimisse kaasasin nii õpetajad kui ka abiõpetajad, et saada terviklik ülevaade nende hinnangutest ja arvamustest lasteaedade ühendamise protsessile, töörahulolule, töö tulemuslikkusele ning toetusmeetmete vajadusele. Valiku aluseks on alusharidusseadus, mille kohaselt viivad lasteaias õppe- ja kasvatustegevusi läbi õpetajad ja abiõpetajad, kelle põhiülesanne on toetada iga lapse arengut ja alushariduse omandamist (Alusharidusseadus, 2025), mistõttu käsitlen neid võrdväärsete uurimisosalistena.

Struktureeritud küsitluse valimi moodustasin sihipärase valimi põhimõttel, lähtudes magistritöö eesmärgist tulenevatest kriteeriumidest, mis võimaldasid valida osalejad, kes omavad kogemust uuritavaga (Beilmann & Rämmar, 2025). Sellest tulenevalt kaasasin uuringusse Haapsalu linna hiljuti ühendatud asutuse – Haapsalu Kesklinna Lasteaedade – 18 rühma õpetajad ja abiõpetajad. Uuringusse kaasamise kriteeriumiks oli töötamine õpetaja või abiõpetajana Haapsalu Kesklinna Lasteaedades ning kokkupuude organisatsiooni ümberkorraldustega.

Uuringu viisin läbi igas liidetud lasteaia üksuses (edaspidi *lasteaiamaja*), et selgitada välja õpetajate ja abiõpetajate hinnangud ja arvamused töörahulolu, töö tulemuslikkuse ning toetusmeetmete vajaduse kohta Haapsalu Kesklinna Lasteaedade ühendamise protsessis.

Kuna igas rühmas töötab kolm töötajat, oli küsitluse valimi suuruseks kokku 54 töötajat. Eetilistel kaalutlustel ei osalenud mina ise küsitluses, mistõttu oli maksimaalne vastajate arv 53. Küsitlusele vastas 25 töötajat maksimaalsest võimalikust valimist (N=53), kellest 11 olid õpetajad ja 14 abiõpetajad. Küsitluse valimi jaotus lasteaia majade lõikes oli järgmine: Vikerkaare majast osales uuringus 13 vastajat, kellest 7 olid õpetajad ja 6 abiõpetajad. Pääsupesa

majast osales 7 vastajat, neist 2 õpetajat ja 5 abiõpetajat. Tarekese majast osales 5 vastajat, kellest 2 olid õpetajad ja 3 abiõpetajad (vt tabel 4).

Tabel 4. Struktureeritud küsitluse ja poolstruktureeritud intervjuu valim lasteaia majade lõikes

Lasteaia maja	Struktureeritud küsitluses osalenud õpetajate arv	Poolstruktureeritud intervjuus osalenud õpetajate arv	Struktureeritud küsitluses osalenud abiõpetajate arv	Poolstruktureeritud intervjuus osalenud abiõpetajate arv
Vikerkaare	7	3	6	3
Tareke	2	3	3	3
Pääsupesa	2	3	5	3
Kokku	11	9	14	9

Tabel 5. Valimi jaotus tööstaaži alusel

Tööstaaž	Struktureeritud küsitluses osalejate arv	Poolstruktureeritud intervjuus osalejate arv
1-3 aastat	7	2
4-9 aastat	5	5
Enam kui 10 aastat	13	11

Struktureeritud küsitlusele vastajad moodustasid ligikaudu 47,2% valimist. Selline vastamismäär võib olla tingitud asjaolust, et uuringus osalemine oli vabatahtlik ning töötajatel võis esineda ajapuudust, väsimust või vähest motivatsiooni osalemiseks. Lisaks võivad muutustega seotud teemad tekitada vastamisel ettevaatlikkust, mis omakorda mõjutab osalusaktiivsust. Samuti võis osalusmäära mõjutada see, et pärast muudatusi lisandus organisatsiooni uusi töötajaid, kellel puudus varasem kogemus ühendamise protsessiga ning kes seetõttu ei pidanud enda panust uuringusse asjakohaseks.

Kvalitatiivses osas viisin läbi poolstruktureeritud intervjuude vormis kolmes lasteaiamajas, kaasates igast majast kolm õpetajat ja kolm abiõpetajat, kokku 18 osalejat (vt tabel 4). Osalejate valikul lähtusin kriteeriumist, et nad oleksid töötanud lasteaias nii enne kui ka pärast ühendamist, mis võimaldas selgitada välja muutusi töörahulolus, tulemuslikkuses ja toetuse vajadustes (vt tabel 5).

2.2 Andmekogumine

Andmete kogumist viisin läbi kahes etapis. Esmalt kogusin kvantitatiivseid andmeid struktureeritud küsitluse abil ning seejärel kvalitatiivseid andmeid poolstruktureeritud intervjuude kaudu.

2.2.1 Kvantitatiivsete andmete kogumine

Kvantitatiivsete andmete kogumiseks viisin läbi struktureeritud küsitluse veebipõhises keskkonnas Google Forms, mis võimaldas vastajatel küsimustikule mugavalt ja anonüümselt vastata. Küsimustiku koostamisel lähtusin uurimistöö eesmärgist ja uurimisküsimustest ning tuginesin organisatsioonimuutuste, töörahulolu ja töötajate toimetuleku teoreetilistele käsitlustele, mille põhjal koostasin uurimisväited. Küsimustik koosnes neljast teemaplokist: lasteaia ümberkorralduse ettevalmistamine, lasteaia juhtimine pärast ümberkorraldust, töökoormus ja töökorraldus ning töörahulolu ja töö tulemuslikkus. Küsimustikus kasutasin 5-pallist Likerti skaalat, kus vastusevariandid ulatusid väärtusest 1 (ei nõustu üldse) kuni 5 (nõustun täielikult). Küsimustik on esitatud töö lisas (vt lisa 2).

Enne küsimustiku lõplikku kasutamist viisin läbi pilootuuringu, milles osales viis lasteaia töötajat (kolm õpetajat ja kaks abiõpetajat). Pilootuuringu eesmärk oli hinnata küsimustiku arusaadavust ja sobivust ning vajadusel täpsustada väidete sõnastust. Pilootuuringu tulemusel ei olnud vaja küsimustikku muuta, kuna kõik väited olid vastajatele arusaadavad ja selged. Pilootuuringu tulemused lisasin analüüsitavate andmete hulka.

Uuritavateni jõudmine toimus kolmes etapis. Esmalt võtsin ühendust lasteaia direktoriga, et tutvustada uuringu eesmärki ning küsida luba uuringu läbiviimiseks. Pärast loa saamist tutvustasin küsimustikku õpetajatele kolme maja ühisel nõupidamisel 14.oktoobril 2025 ning abiõpetajatele kolme maja ühisel infotunnil 21. oktoobril 2025. Osalejatele selgitasin uuringu eesmärki, andmete kasutamise põhimõtteid ning rõhutasin osalemise vabatahtlikkust ja anonüümsust. Seejärel jagasin küsimustiku täitmiseks QR-koodi. Vastajatele määrasin küsimustiku täitmiseks tähtaja, milleks oli 2 nädalat peale esmast teavitamist. Pärast esialgse tähtaja möödumist ja madalat vastamismäära täheldades pikendasin küsimustiku täitmise tähtaega ühe nädala võrra ning edastasin töötajatele meeldetuletuse meili teel, et suurendada osalusaktiivsust.

2.2.2 Kvalitatiivsete andmete kogumine

Kvalitatiivsete andmete kogumiseks viisin läbi poolstruktureeritud intervjuud, mis võimaldasid uurida õpetajate ja abiõpetajate arvamusi töörahulolu, töö tulemuslikkuse ning toetusmeetmete vajaduse kohta lasteaedade ühendamise protsessis. Poolstruktureeritud intervjuu võimaldas lähtuda eelnevalt kavandatud teemadest ning samal ajal küsida vestluse käigus täpsustavaid lisaküsimusi (Lepik *et al.*, 2014, 2025).

Intervjuukava koostamisel lähtusin organisatsioonimuutuste juhtimise, töörahulolu ja töötajate toetusmeetmete teoreetilistest käsitlustest (Alas & Pramann Salu, 2005; Gonzales & Roberts, 2022; Kotter & Schlesinger, 2008), mille põhjal kujundasin temaatilised plokid ning koostasin nendest lähtuvalt intervjuuküsimused. Teemaplokid hõlmasid üldist kogemust ühendamise protsessist, kommunikatsiooni, töötajate kaasamist, professionaalset tuge, tunnustamist ja tagasisidet, emotsionaalset ja sotsiaalset toetust ning rollide ja tööjaotuse muutusi. Intervjuukava on esitatud töö lisas (vt lisa 3).

Intervjuudes osalemiseks pöördusin töötajate poole eraldi e-posti teel. Osalejatele tutvustasin uuringu eesmärki, intervjuu läbiviimise korda ning andmete kasutamise põhimõtteid. Enne intervjuu läbiviimist küsisin osalejatelt e-posti teel saadetud vastuskirjaga kirjalikku nõusolekut uurimuses osalemiseks ning rõhutasin nende õigust igal hetkel osalemisest loobuda. Samuti selgitasin, et kogutud andmeid kasutatakse üksnes uurimistöö eesmärgil ning tulemused esitatakse üldistatud kujul, mis ei võimalda tuvastada konkreetseid isikuid. Intervjuud toimusid silmast-silma jaanuarist kuni veebruarini 2026. aastal. Intervjuude kestus oli 30–60 minutit ning need lindistasin osalejate nõusolekul. Salvestamiseks kasutasin Iphone 15 telefonis allalaetud rakendust VoiceMemo, Kogutud andmeid hoiustan turvaliselt oma telefonis, mis on parooliga kaitstud ning kasutan neid üksnes uurimistöö eesmärgil. Helifailid kustutan pärast magistritöö kaitsmist.

2.3 Andmeanalüüs

Struktureeritud küsitluse tulemusel saadud kvantitatiivseid andmeid analüüsisin kirjeldava statistika abil, mis võimaldas anda ülevaate vastajate hinnangutest töörahulolule, töö tulemuslikkusele ning toetusmeetmete vajadusele. Google Forms keskkond võimaldas kogutud andmed eksportida Exceli tabelisse, kus teostasin andmete statistilise töötlemise, sh arvutasin vastuste keskmised (M) ja standardhälbed (SD). Keskmiste arvutamine võimaldas kirjeldada

vastajate üldisi hinnanguid töörahulolule, töö tulemuslikkusele ja toetusmeetmete vajadusele, samas kui standardhälve andis ülevaate vastuste hajuvusest ning näitas, kuivõrd ühtsed või varieeruvad olid vastajate arvamused (Rootalu, 2014). See võimaldas mitte ainult kirjeldada üldisi hinnanguid, vaid ka hinnata, kas vastajate arvamused olid pigem sarnased või esines nende vahel suuremaid erinevusi. Keskmiste väärtuste tõlgendamisel lähtuti põhimõttest, et kõrgem keskmine viitab suuremale nõustumisele väitega ning madalam keskmine viitab pigem mittenõustumisele. Tulemused esitasin tabeli kujul valdkondade ja väidete kaupa, mis võimaldas tulemusi analüüsida ja võrrelda sihtrühmade vahel.

Kuna uurimuse valim oli väike, piirdusin kvantitatiivsete andmete analüüsimisel kirjeldava statistikaga ning statistilisi võrdlusteste ei rakendanud. Tulemuste tõlgendamisel sidusin kvantitatiivsed tulemused kvalitatiivsetes intervjuudes esile kerkinud arvamuste ja kogemustega.

Poolstruktureeritud intervjuude tulemusel saadud kvalitatiivsete andmete analüüsimiseks kasutasin temaatilist sisuanalüüsi, mis võimaldas süstematiseerida tekstilist andmestikku ning tuua esile peamised tähendused ja teemad (Kalmus *et al.*, 2015; Laherand, 2010). Valisin selle meetodi, kuna see võimaldab lisaks ilmsele sisule analüüsida ka varjatud tähendusi ning tõlgendada uuritavate kogemusi ja arvamusi sügavamal tasandil (Kalmus *et al.*, 2015).

Andmeanalüüs toimus mitmes etapis. Esmalt transkribeerisin intervjuud sõna-sõnaliselt tekstivormingusse kuulates salvestatud helifaile. Keskmiselt üks intervjuu oli 3-4 lehekülge, kokku moodustas andmestik 62 lehekülge teksti (Times New Roman, 12 pt, reavahe 1,5). Intervjuude transkriptsioone hoiustan kaustas parooliga kaitstud isiklikus sülearvutis. Teises etapis tegelesin andmete kodeerimisega kasutades QCAMap andmetöötlusprogrammi. Programmi sisestasin uurimisküsimused ning õpetajate ja abiõpetajate intervjuude transkriptsioonid. Kolmandana lugesin korduvalt transkribeeritud intervjuusid, et saada andmetest terviklik ülevaade. Seejärel viisin läbi avatud kodeerimise, mille käigus märkisin tekstis olulised tähendusüksused. Kuna intervjuukava sisaldas teoreetilise raamistiku põhjal moodustatud peateemasid, moodustasin kodeerimise käigus nende alla alakoodid, mille koondasin sarnase sisu ja tähenduse alusel alateemadeks.

Analüüsi usaldusväärsuse tagamiseks tegin kaaskodeerimist, mille käigus kodeerisin uuesti intervjuude transkriptsioone, kasutades andmetöötlusprogrammi võimalust. Võrdlesin mõlemat versiooni ning korrigeerisin kategooriate sõnastust, et tagada nende sisuline kooskõla.

Tulemuste esitamisel kasutasin illustreerivaid tsitaate, mis aitavad paremini mõista uuritavate arvamusi ja hinnanguid.

Andmete töötlemisel järgisin uurimiseetika põhimõtteid, milleks olid vabatahtlik osalemine, anonüümsus ja andmete konfidentsiaalne käsitlemine. Uurimuse läbiviimisel lähtusin eetilistest põhimõtetest, mis rõhutavad uuritavate anonüümsuse ja konfidentsiaalsuse tagamise olulisust (Juurik, 2025), mistõttu kasutasin pseudonüüme: lasteaia majad tähistasin tähtedega A, B ja C ning intervjuude puhul koode, mis koosnesid vastaja rollist, majatähisest ja järjekorranumbrist (nt ÕA1, AbiB2), et vältida konkreetsete isikute tuvastamist.

3. Tulemused

Tulemused esitan uurimisküsimuste kaupa, lõimides kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid andmeid. Kvantitatiivsete tulemuste kirjeldamisel lähtun küsimustiku väidete keskmistest hinnangutest ja standardhälvetest, kvalitatiivseid tulemusi esitan temaatilise kodeerimise põhjal kujunenud alakoodide ja intervjuutsitaatide kaudu. Intervjuudest pärinevad tsitaadid on esitatud kursiivis.

3.1 Õpetajate ja abiõpetajate hinnangud ja arvamused seoses töörahuloluga HKL ühendamise protsessis

Esimese uurimisküsimusega selgitan õpetajate ja abiõpetajate hinnanguid ja arvamusi töörahulolu kohta HKL ühendamise protsessis, lõimides kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid tulemusi. Kvantitatiivsete tulemuste osas keskendun töörahulolu valdkonna väidetele 4.1, 4.2, 4.5 ja 4.6 (vt tabel 6), mis käsitlevad rahulolu ametikohaga, töömotivatsiooni, professionaalse enesearendamise motivatsiooni ning töö meeldivust pärast ühendamist. Kvalitatiivsete tulemuste osas tuginen poolstruktureeritud intervjuude teemadele, mis on seotud emotsionaalse kogemuse, töörahulolu ning muutustega toimetulekuga.

3.1.1 Töörahulolu

Käesolevas alapeatükis keskendusin õpetajate ja abiõpetajate hinnangutele ja arvamustele töörahulolu kohta, et selgitada, kuidas töötajad hindasid ühendamisega seotud muutusi.

Töörahulolu ja emotsionaalse kogemusega seotud väidete keskmised hinnangud jäid mitme väite puhul alla kolme punkti (vt tabel 6). Kõige madalamalt hinnati väidet „Mulle meeldib minu töö ühendlasteaias rohkem kui enne ühendamist“, mille keskmine hinnang oli

õpetajatel 1,9 ja abiõpetajatel 2,24. See viitab sellele, et töötajad ei tajunud tööga rahulolu pärast ühendamist kõrgemana kui enne ühendamist.

Tabel 6. Õpetajate ja abiõpetajate hinnangud seoses töörahulolu ja tulemuslikkusega (keskmine M ja standardhälve SD)

Väide	Õpetajate (M)	Õpetajate (SD)	Abiõpetaja (M)	Abiõpetaja (SD)
4.1 Lasteaia ühendamine on mõjutanud positiivselt minu rahulolu oma ametikohaga	2,56	1,2	2,84	1,17
4.2 Minu töömotivatsioon on kõrge	3,27	1,1	3,4	0,95
4.3 Ühendamine on suurendanud minu töö tulemuslikkust	2,37	1	2,56	1,15
4.4 Ühendamise järel on loodud mulle paremad arenguvõimalused	2,9	1,4	3,4	1,35
4.5 Minu motivatsioon professionaalseks enesearendamiseks on suurenenud	2,6	1,2	3,08	1,18
4.6 Mulle meeldib minu töö ühendlasteaias rohkem kui enne ühendamist	1,9	1,3	2,24	1,45
4.7 Rühma meeskonnas on parem koostöö peale ühendamist	2,25	1,1	2,52	1,29
4.8 Õpetajate ja tugispetsialistide koostöö on paranenud	2,5	1,26	2,88	1,3
4.9 Õpetajate ja lapsevanemate koostöö on paranenud	2,25	1.1	2,64	1,18

Märkus: Keskmised (M) ja standardhälbed (SD) on arvutatud viiepunktilisel Likerti skaalal, kus 1-ei nõustu üldse ja 5-nõustun täielikult

Ka ühendamise vastuvõtmisega seotud väidete keskmised hinnangud (vt tabel 9) jäid madalaks (õpetajad M=2,1 ja abiõpetajad M=2,4), mis näitab, et õpetajad ja abiõpetajad ei võtnud muudatust üheselt positiivselt vastu. Intervjuudest ilmnes, et ühendamisega kaasnes töötajate jaoks negatiivsed emotsioonid, milleks oli ebakindlus, ärevus, kurbus ja teadmatus ning emotsionaalne pinge. *Tunded olid negatiivsed. Me ei soovinud seda ja otsustasime vastu võidelda* (ÕA3). Lisaks leidsid mitmed õpetajad ja abiõpetajad, et ühendamine ei toonud kaasa märkimisväärseid positiivseid muutusi igapäevatöös. *Lubati, et läheb pärast ühendamist paremaks. Ootasime, et midagi muutub paremaks, aga tegelikult ei ole midagi märkimisväärselt paranenud* (AbiB3).

Kuigi valdavalt olid hinnangud kriitilised, ilmnes intervjuudes ka positiivsemaid hinnanguid ühendamise protsessile. Mõned intervjueeritavad tõid esile, et ühendamine ei olnud nende jaoks emotsionaalselt keeruline ning muutustes nähti ka positiivseid võimalusi. *Teadsin suures plaanis, mida muutused endaga kaasa toovad, sest oli olemas eelnev kogemus tööalaselt*

majade liitumisega. Teadsin kuidas liitumine toimub. Pean muutusi vajalikuks osaks seoses igasuguse arenguga. Minu kui õpetaja suhet lapsega ei saanud mõjutada lasteaedade ühendamine. Pigem nägin võimalusi (ÕB1).

Töörahulolu puudutavates väidetes hinnati madalamalt ka koostöö paranemist rühma meeskonnas, tugispetsialistidega ja lapsevanematega (vt tabel 6). Õpetajate ja abiõpetajate keskmised hinnangud jäid kõigis kolmes väites alla kolme. See viitab sellele, et õpetajad ja abiõpetajad ei tajunud ühendamise järel koostöö ja suhtluse märkimisväärset paranemist. Standardhälvete väärtused olid enamasti üle ühe punkti, mis viitab sellele, et töötajate hinnangud erinesid üsna palju ning ühendamise kogemus ei olnud kõigi töötajate jaoks ühesugune.

3.2 Õpetajate ja abiõpetajate hinnangud ja arvamused seoses töö tulemuslikkusega HKL ühendamise protsessis

Teise uurimisküsimusega selgitan õpetajate ja abiõpetajate hinnanguid ja arvamusi töö tulemuslikkuse kohta HKL ühendamise protsessis, lõimides kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid tulemusi. Kvantitatiivsete tulemuste osas keskendun töö tulemuslikkuse valdkonna väidetele 4.3, 4.4, 4.7 ja 4.8 (vt tabel 6), mis käsitlevad töö tulemuslikkust, arenguvõimalusi ning koostööd rühma meeskonnas ja tugispetsialistidega pärast ühendamist. Kvalitatiivsete tulemuste osas tuginen poolstruktureeritud intervjuude teemadele, mis on seotud töökorralduse, töökoormuse, koostöö ja töö sisu muutustega.

3.2.1 Töökoormus ja töökorraldus

Töökoormuse ja töökorraldusega seotud väidete keskmised hinnangud näitasid, et õpetajad ja abiõpetajad pidasid töökorraldust üldiselt arusaadavaks (vt tabel 7). Samas hinnati töökoormuse suurenemist pärast ühendamist üle kolme (õpetajad M=3,2 ja abiõpetajad M=3,36), mis viitab sellele, et ühendamise järel kogeti töömahu kasvu ja suuremat ajasurvet. Kuigi töökorraldust peeti üldiselt selgeks ja arusaadavaks (õpetajad M=3,75 ja abiõpetajad M=3,8), ei tajutud ühendamise järel olulisi positiivseid muutusi töö sisus ega kvaliteedis. Väite „Lasteaia ühendamine on toonud kaasa positiivseid muutusi minu töö sisus ja kvaliteedis" keskmised hinnangud jäid alla kolme (õpetajad M=2,3 ja abiõpetajad M=2,64). Samuti jäid pigem tagasihoidlikuks hinnangud tööülesannete kvaliteetseks täitmiseks vajaliku aja olemasolule pärast ühendamist.

Tabel 7. Õpetajate ja abiõpetajate hinnangud seoses töökoormuse ja töökorraldusega (keskmine M ja standardhälve SD)

Väide	Õpetajate (M)	Õpetajate (SD)	Abiõpetaja (M)	Abiõpetaja (SD)
3.1 Lasteaia ühendamine on toonud kaasa selgemad töökorralduse juhised	2,75	1,48	3	1,32
3.2 Töökorraldus on selge ja arusaadav	3,75	1,12	3,8	1
3.3 Lasteaia ühendamine on toonud kaasa positiivseid muutusi minu töö sisus ja kvaliteedis	2,3	1,3	2,64	1,22
3.4 Mul on piisavalt aega, et täita oma tööülesandeid kvaliteetselt ka pärast ühendamist	2,8	1,45	3,04	1,36
3.5 Minu töökoormus on suurenenud pärast ühendamist	3,2	1,42	3,36	1,4
3.6 Lasteaedade ühendamine on parandanud tugiteenuste kättesaadavust	2,45	1,3	2,88	1,26

Õpetajate sõnul toimusid pärast ühendamist muutused rühmade töökorralduses ja nende rollijaotuses. Mitmed õpetajad kirjeldasid üleminekut kahe õpetaja ja abiõpetaja süsteemilt (*edaspidi 2+1 süsteem*) ühe õpetaja ja kahe abiõpetaja süsteemile (*edaspidi 1+2 süsteem*), mille tulemusena suurenes põhiõpetaja vastutus rühma igapäevase töö korraldamisel. *Ühinemisega samal ajal hakkasin tööle 1+2 süsteemis, mis oli minu jaoks uus kogemus. Enne olin 11 aastat 2+1 süsteemis. Ühe õpetaja süsteemis suurenes igapäevane töökoormus* (ÕB2). Abiõpetajad kirjeldasid seevastu pärast ühendamist muutusi peamiselt rühmade töökorralduses ja rühmade koosseisude ümberkorraldamises*. Pärast ühendamist komplekteeriti rühmad ümber ja pidin minema teise rühma uute kolleegidega tööle. See tähendas harjumist uue töökorralduse ja inimestega* (AbiC1).

Õpetajate sõnul suurenes töökoormus eelkõige dokumenteerimise ja kirjatöö mahu kasvu tõttu, mis vähendas aega otsese õppe- ja kasvatustöö jaoks. Näidetena toodi välja kohustuslike tagasisidede koostamine, dokumentide täitmine ning erinevate kirjalike tegevuste sagenemine. *Suurenenud on dokumenteerimise osakaal, iga märkamine tuleb dokumenteerida, lastevanematele kolm kohustuslikku tagasisidet ühes kuus kolmes valdkonnas. Vastupidiselt ootustele, kasvab igapäevane õpetaja kirjatöö maht* (ÕC3). Abiõpetajad seostasid töökoormuse suurenemist pigem täiendavate tööülesannete ja muutustega igapäevases töökorralduses, näiteks suurema vastutuse, asendamiste ning erinevate lisakohustustega. *Kui õpetaja teeb arvutis*

dokumente ja täidab Eliisi, siis olen mina lastega õues või rühmas. Selle aja jooksul jäävad mul teised tööülesanded tegemata nagu näiteks koristamine ning töökoormus tundub suurem (AbiA2).

3.2.2. Lasteaia juhtimine pärast ümberkorraldust

Lasteaia juhtimisega seotud hinnangud jäid enamasti vahemikku 3–4 (vt tabel 8).

Tabel 8. Õpetajate ja abiõpetajate hinnangud seoses lasteaia juhtimisega pärast ümberkorraldust (keskmine M ja standardhälve SD)

Väide	Õpetajate (M)	Õpetajate (SD)	Abiõpetaja (M)	Abiõpetaja (SD)
2.1 Lasteaia juhtimine toimib hästi	3,4	0,92	3.52	0,96
2.2 Lasteaia kollektiivis on avatud õhkkond	3,3	1,12	3,52	1,04
2.3 Olen rahul töökorraldusega ühendlasteaias	3	1,28	3	1,17
2.4 Tunnen, et juhtkond arvestab minu arvamusega olulistes otsustes	3,4	1	3,56	1
2.5 Lasteaia juhtkond toetab töötajaid ja nende vajadusi	3,4	1	3,52	1,04
2.6 Juhtkond on andnud piisavalt tuge pärast lasteaedade ühendamist	3,1	1,37	3,4	1,22
2.7 Juhtimisstruktuur on selge ja arusaadav	3,8	1,22	3,8	1
2.8 Ühendlasteaias pole sageli selge, kes juhtkonnas millegi osas peab otsustama	2,75	1,48	2,56	1,35

Kuigi väitega „Ühendlasteaias ei ole alati selge, kes juhtkonnas millegi osas peab otsustama“ pigem ei nõustutud, ilmnes poolstruktureeritud intervjuudest, et igapäevases töökorralduses esines siiski ebaselgust otsustusvastutuse osas. Intervjuudes kirjeldasid õpetajad ja abiõpetajad, et kuigi juhtimisstruktuur oli olemas, ei olnud see töötajatele alati üheselt mõistetav ning erinevate tööalaste küsimuste puhul ei olnud alati selge, kelle poole pöörduda. *Pärast ühendamist oli palju segadust. Meie igapäevatöös ei olnud alati selge, kelle poole konkreetse küsimusega pöörduda* (ÕB2).

Mitmed intervjueeritavad tõid esile soovi, et juhtkond oleks töötajatele nähtavam ja igapäevaselt rohkem kohal.

> *Võiks olla juhtkonnast üks kindel inimene, kes on igapäevaselt kohal, kelle poole saab vajadusel pöörduda. Vahel tekib küsimusi ja sooviks kohe vastust, aga alati peab otsima juhtkonnast kedagi taga või mitte vajaminev inimene on tööl. Asjaajamine toimub pidevalt kas läbi Eliisi kirjavahetuse või telefoni. Kui oleks igas majas nt oma maja õppejuht, kes teab lapsevanemaid, oleks rühmatöö ja kollektiiviga rohkem kursis, mitte pinnapealselt, siis tunneksid töötajad samuti end paremini* (ÕA2).

Õpetajad ja abiõpetajad hindasid pigem positiivselt juhtimise toimimist, kollektiivi õhkkonda ning juhtkonna toetust töötajatele.

> *Uus juht oli väga tubli, kõik hakkas kiiresti toimima. Ka uus juhtkond edastas infot ja tagasisidestas väga täpselt ja selgesõnaliselt seoses ühinemisega. Hästi toimis info edastamine ja koosolekute läbiviimise vorm – kiired, täpsed juhised ja otsused. Infotunnis sai oma arvamust avaldada ja kuulati ära mida me asjast arvasime* (ÕC2).

Kokkuvõtvalt saab välja tuua, et kuigi õpetajad ja abiõpetajad hindasid lasteaia juhtimist pärast ümberkorraldust pigem positiivselt, siis ilmnes, et igapäevatöös ei olnud alati selge, kes konkreetsetes küsimustes otsuseid teeb või kelle poole pöörduda, mistõttu toodi esile vajadus juhtkonna suurema nähtavuse ja kättesaadavuse järele.

3.2.3 Töö tulemuslikkus ja professionaalne areng

Töö tulemuslikkuse ja professionaalse arenguga seotud väidete keskmised hinnangud jäid mitme väite puhul alla kolme (vt tabel 6). Madalamalt hinnati väiteid, mis puudutasid töö tulemuslikkuse suurenemist pärast ühendamist (õpetajad M=2,37 ja abiõpetajad M=2,56) ning professionaalse enesearendamise motivatsiooni suurenemist (õpetajad M=2,6 ja abiõpetajad M=3,08). See viitab sellele, et õpetajad ja abiõpetajad ei tajunud ühendamise järel selget paranemist oma töö tulemuslikkuses ega professionaalses arengus.

3.3 Õpetajate ja abiõpetajate hinnangud ja arvamused toetusmeetmete vajadusega HKL ühendamise protsessis

Kolmanda uurimisküsimusega selgitan õpetajate ja abiõpetajate hinnanguid ja arvamusi toetusmeetmete vajaduse kohta HKL ühendamise protsessis, lõimides kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid tulemusi. Kvantitatiivsete tulemuste osas keskendun ümberkorralduse ettevalmistamisega seotud väidetele 1.1–1.9 (vt tabel 9), mis käsitlevad kommunikatsiooni, eesmärkide ja põhjuste mõistmist, töötajate kaasamist ning ühendamise vastuvõtmist. Kvalitatiivsete tulemuste osas tuginen poolstruktureeritud intervjuude teemadele, mis on seotud kommunikatsiooni, kaasamise, professionaalse ja emotsionaalse toe ning kolleegidevahelise koostööga.

3.3.1 Kommunikatsiooni ja kaasamise vajadus

Üheks keskseks teemaks oli vähene ja ebaselge kommunikatsioon ning töötajate vähene kaasamine ühendamise protsessi. Ümberkorralduse ettevalmistamisega seotud väidete keskmised

hinnangud jäid mitme väite puhul alla kolme, eriti ühendamise eesmärkide ja põhjuste mõistmise osas (vt tabel 9).

Tabel 9. Õpetajate ja abiõpetajate hinnangud seoses lasteaia ümberkorralduse ettevalmistusega (keskmine M ja standardhälve SD)

Väide	Õpetajate (M)	Õpetajate (SD)	Abiõpetaja (M)	Abiõpetaja (SD)
1.1 Lasteaedade ühendamisega seotud muutused olid korraldatud süsteemselt	2,9	1,58	3,16	1,34
1.2 KOV selgitas eelnevalt lasteaedade ühendamise protsessi	2,8	1,04	2,88	1
1.3 KOV selgitas eelnevalt lasteaedade ühendamise eeldatavaid tulemusi	2,5	0,87	2,88	0,8
1.4 Direktor selgitas eelnevalt lasteaedade ühendamise protsessi	3,5	1,09	3,48	1
1.5 Direktor selgitas eelnevalt lasteaedade ühendamise eeldatavaid tulemusi	3,4	1,15	3,36	1
1.6 Võtsin lasteaedade ühendamist hästi vastu	2,1	1,19	2,4	1,47
1.7 Olin ühendamise vastu	3,4	1,89	2,92	1,86
1.8 Mõistsin ühendamise eesmärki	2	1,1	2,44	1,41
1.9 Mõistsin ühendamise põhjuseid	2	0,9	2,44	1,26

Ühendamise protsess jäi õpetajate ja abiõpetajate jaoks ebaselgeks ning infot peeti väheseks või ebamääraseks. *Infot oli vähe ning suhtlus sellel teemal minimaalne* (ÕC3). Samuti kirjeldasid õpetajad ja abiõpetajad, et ühendamisotsus oli suuresti ette määratud ning nende kaasamine jäi formaalseks või puudus sootuks. Seetõttu peeti oluliseks varasemat, avatumat ja osapooli päriselt kuulavat protsessi.

> *Esimest korda kuulsin ebamäärast teadet, kunagi, mingil ajal pannakse lasteaiad kokku. Ma sain aru, et see asi tehakse nagunii ära, minu kaasamine poleks midagi muutnud, sest kui toimus üks suur koosolek lasteaia saalis, kus linnavalitsuse esindaja ja teised haridusvaldkonna spetsialistid tutvustasid muutusega kaasnevat ja öeldi, et ühendamine tuleb puht pragmaatilistel põhjustel, vähenev laste arv, kokkuhoid ja et ühinemine on linna arengukavasse sisse kirjutatud, siis meile kõigile tundus, et ühinemise otsus oli eos juba tehtud ja seda poleks miski muutnud* (ÕC3).

Õpetajate ja abiõpetajate hulgas oli neid, kes viitasid rahalise kokkuhoiu argumendile, kuid nende hinnangul ei olnud selle sisu neile piisavalt avatud ega selgitatud. *Üks ütles, et raha pärast. Teine ütles, et rahas pole küsimus* (AbiB2).

3.3.2 Professionaalse ja emotsionaalse toe vajadus

Õpetajate ja abiõpetajate sõnul tundsid nad vajadust suurema professionaalse ja emotsionaalse toe järele, tuues esile vähest koolituste, juhendamise, tunnustamise ja tagasiside pakkumist. *Ei olnud mingit tunnustamist. Ei olnud tagasisidet* (AbiA1*).* Samuti peeti oluliseks juhtkonna suuremat kohalolu ja töötajate igapäevast toetamist. *Vahel tekib küsimusi ja sooviks kohe vastust* (ÕA2).

Õpetajad ja abiõpetajad pidasid oluliseks kolleegide omavahelist toetust ja koostööd muutustega kohanemisel. Mitme õpetaja ja abiõpetaja hinnangul aitas kolleegide vaheline suhtlus ja üksteise toetamine vähendada ebakindlust ning tulla paremini toime ühendamisega seotud muutustega. *Enesetunne ei olnud hea, pigem oli pingeline. Pingega aitas toime tulla oma rühma meeskond ja lapsed* (ÕB1).

4. Arutelu

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli selgitada välja õpetajate ja abiõpetajate hinnangud ja arvamused seoses töörahulolu, töö tulemuslikkusega ning toetusmeetmete vajadusega Haapsalu Kesklinna Lasteaedade ühendamise protsessis. Arutelu peatükis tõlgendan saadud tulemusi, seostades neid varasemate uurimuste ja teoreetiliste käsitlustega.

Esimesele uurimisküsimusele, mis käsitles õpetajate ja abiõpetajate hinnanguid ja arvamusi töörahulolu kohta HKL ühendamise protsessis, viitavad tulemused, et töörahuloluga seotud hinnangud olid pigem tagasihoidlikud. Kvantitatiivsed tulemused näitasid, et mitme töörahulolu puudutava väite keskmised hinnangud jäid alla kolme punkti, sealhulgas hinnang väitele, et töö meeldib pärast ühendamist rohkem. See viitab sellele, et õpetajad ja abiõpetajad ei tajunud oma tööga rahulolu suurenemist. Kvalitatiivsed tulemused toetasid seda, tuues esile, et õpetajad ja abiõpetajad kogesid ühendamisega seoses ebakindlust, negatiivseid emotsioone ja emotsionaalset pinget. Samuti ilmnes, et suur osa õpetajatest ja abiõpetajatest koges muutuse algfaasis segaseid ja negatiivseid emotsioone, mis viitab sellele, et muutus ei olnud töötajatele hästi vastuvõetav. Lisaks ei olnud ühendamise vastuvõtmine üheselt positiivne ning mitmete töötajate hinnangul ei toonud muutus kaasa oodatud positiivseid muutusi igapäevatöös.

Need tulemused on kooskõlas varasemate uuringutega, mille kohaselt organisatsioonilised muudatused võivad vähendada töörahulolu, eriti juhul, kui töötajad ei mõista muutuse eesmärke ega tunne end protsessi kaasatuna (Alas & Übius, 2010; Fullan, 2006; McHugh & Kyle, 1992; Vadi, 2004). Samuti rõhutavad Skaalvik ja Skaalvik (2017), et õpetajate töörahulolu on tihedalt

seotud töötingimuste, töökoormuse ja tajutud toetusega, mis käesolevas uuringus ei olnud töötajate hinnangul piisavad.

Samas ilmnes, et osa õpetajaid ja abiõpetajaid suhtus muutustesse positiivsemalt ning nägi neis ka arenguvõimalusi, mis viitab sellele, et nende hinnangud ei ole ühtsed ning sõltuvad nii individuaalsetest kui ka organisatsioonilistest teguritest (Vadi, 2004).

Teisele uurimisküsimusele, mis käsitles õpetajate ja abiõpetajate hinnanguid ja arvamusi seoses töö tulemuslikkusega HKL ühendamise protsessis, näitasid tulemused, et kuigi töökorraldust peeti üldiselt arusaadavaks, kogeti pärast ühendamist töökoormuse suurenemist. Õpetajad seostasid töökoormuse kasvu eelkõige dokumenteerimise ja kirjatöö mahu suurenemisega, samas kui abiõpetajad tõid esile tööülesannete ümberjaotumise, rühmade ümberkorraldamise ning suurema vastutuse igapäevatöös. Lisaks ilmnes, et muutused rühmade töökorralduses, sh üleminek erinevatele tööjaotuse mudelitele, tõid kaasa rollimuutusi ja kohanemisvajaduse.

Need tulemused on kooskõlas varasemate uuringutega, mille kohaselt organisatsioonilised muudatused mõjutavad töötajate rolle ja töökorraldust ning võivad suurendada töökoormust (Alas & Übius, 2010; McHugh & Kyle, 1993). Suurenenud töökoormus ja muutused tööjaotuses võivad omakorda mõjutada töötajate toimetulekut ning suurendada tööalast stressi (Skaalvik & Skaalvik, 2017).

Töö tulemuslikkuse ja professionaalse arengu osas näitasid tulemused, et õpetajad ja abiõpetajad ei tajunud ühendamise järel selget paranemist oma töö tulemuslikkuses. Suurenenud administratiivne koormus vähendas aega otseseks tööks lastega, mis mõjutas õpetajate hinnangut oma töö kvaliteedile. Samuti ei tajutud märkimisväärseid muutusi töö sisus ega koostöös. Need tulemused toetavad varasemaid käsitlusi, mille kohaselt töö tulemuslikkus on seotud töörahulolu, töökoormuse ja toetuse olemasoluga (Appelbaum et al., 2000; Skaalvik & Skaalvik, 2017). Kui töökoormus suureneb ning samal ajal puudub piisav tugi, võib see vähendada töötajate võimet keskenduda oma põhiülesannetele ning mõjutada töö kvaliteeti.

Kolmandale uurimisküsimusele, mis käsitles õpetajate ja abiõpetajate hinnanguid ja arvamusi seoses toetusmeetmete vajadusega HKL ühendamise protsessis, näitasid tulemused, et õpetajad ja abiõpetajad tajusid vajadust erinevate toetusmeetmete järele. Eelkõige ilmnes, et suurimad puudujäägid olid seotud kommunikatsiooni, kaasamise ja professionaalse toe puudumisega. Õpetajad ja abiõpetajad ei mõistnud piisavalt ühendamise eesmärke ega põhjuseid

ning kogesid vähest kaasatust otsustusprotsessis. Lisaks kirjeldati, et informatsioon oli ebapiisav või ebaselge, mis suurendas ebakindlust.

Need tulemused on kooskõlas teoreetiliste käsitlustega, mille kohaselt selge kommunikatsioon ja töötajate kaasamine on muutuste edukaks elluviimiseks võtmetähtsusega (Alas & Salu, 2005; Kotter & Schlesinger, 2008). Ebapiisav kommunikatsioon võib suurendada vastupanu ja vähendada töötajate valmisolekut muutustega kaasa minna (Frølich *et al.*, 2023). Samuti ilmnes vajadus professionaalse ja emotsionaalse toe järele. Nii õpetajad kui ka abiõpetajad tõid esile koolituste, juhendamise, tagasiside ja tunnustuse vähesuse. Varasemad uuringud on näidanud, et muutuste perioodil on oluline pakkuda töötajatele nii praktilist kui ka emotsionaalset tuge, et toetada nende kohanemist ja säilitada töörahulolu (Gonzales & Roberts, 2022; Skaalvik & Skaalvik, 2017). Lisaks ilmnes, et kuigi juhtimist hinnati üldiselt positiivselt, esines igapäevatöös ebaselgust otsustusvastutuse osas ning tunti vajadust juhtkonna suurema nähtavuse ja kättesaadavuse järele. See kinnitab, et juhtimise kvaliteet ja nähtavus mängivad olulist rolli töötajate hinnangutes muutuste protsessile (Heine *et al.*, 2022).

Tulemuste põhjal võib järeldada, et lasteaedade ühendamise edukaks elluviimiseks on vajalik selget ja läbipaistvat kommunikatsiooni, töötajate varajast kaasamist, piisavat professionaalset ja emotsionaalset tuge, töökoormuse tasakaalustamist ja juhtkonna suuremat nähtavust ja kättesaadavust. Uuringu tulemuste põhjal saab teha järgmised soovitused lasteaedade ühendamise protsessi parendamiseks:

a) planeerida muudatuste protsess varakult ja läbipaistvalt - töötajatele tuleb anda piisavalt aega muudatustega kohanemiseks;
b) kaasata töötajaid juba muutuse kavandamise etapis- see aitab vähendada vastuseisu ja suurendada muutuse omaksvõttu;
c) vähendada liigset töökoormust ja administratiivset koormust – oluline on säilitada tasakaal tööülesannete ja ressursside vahel;
d) tagada süsteemne tugi (koolitused, juhendamine, supervisioon) - muudatustega peab kaasnema praktiline ja pidev toetus;
e) arendada juhtimispraktikad – juhtkond peaks olema nähtav, suhtlev ja töötajaid toetav;
f) tugevdada koostööd erinevate lasteaiamajade vahel – see aitab kujundada ühtset organisatsioonikultuuri.

Käesoleva uuringu piiranguks võib pidada seda, et struktureeritud küsitluses osales suhteliselt väike arv vastajaid ning majade lõikes oli ühes majas esindatud vaid üksikud osalejad, mis piirab tulemuste tõlgendamist. Lisaks koguti andmeid ühel ajahetkel ning statistilisi võrdlusteste ei teostatud, mistõttu esitatud tulemused kirjeldavad vastajate hinnanguid. Edasistes uuringutes oleks soovitatav kaasata suurem ja mitmekesisem valim ning uurida, kuidas töötajate hinnangud aja jooksul muutuvad. Samuti võiks uurida ka juhtkonna ja lapsevanemate vaatenurki. Uuringu praktiline väljund seisneb soovitustes toetada lasteaedade ühendamise protsessi. Oluline on tagada töötajatele selge kommunikatsioon, töötajate kaasamine, piisav professionaalne ja emotsionaalne tugi ning pöörata tähelepanu töökoormuse tasakaalustamisele ja juhtkonna kättesaadavusele.

Tänusõnad

Tänan oma juhendajat toetuse ja väärtuslike nõuannete eest kogu tööprotsessi vältel. Eriliselt tänan HKL õpetajaid ja abiõpetajaid, kes võtsid aja ning jagasid minuga oma hinnanguid ja arvamusi. Olen südamest tänulik kõigile, kes aitasid kaasa minu töö valmimisele.

Generatiivse tehisintellekti kasutamine

Magistritöö koostamisel kasutasin generatiivse tehisintellekti abi (ChatGPT) keelelise toe vahendina, et paremini mõista võõrkeelseid tekste. Selleks lasin programmil tõlkida ingliskeelseid tekste eesti keelde, misjärel lugesin teksti enne magistritöös kasutamist kriitiliselt läbi.

Autorsuse kinnitus

Kinnitan, et olen koostanud ise käesoleva lõputöö ning toonud korrektselt välja teiste autorite ja toetajate panuse. Töö on koostatud lähtudes Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi lõputöö nõuetest ning on kooskõlas heade akadeemiliste tavadega.

Evelin Virolainen
/allkirjastatud digitaalselt/
13.05.2026

Kasutatud kirjandus

Abel, K. (2023, 22. mai). Lasteaedade liitmine vallavalitsuse loodetud tulemust ei annaks. *Elvauudised*. https://elvauudised.ee/karin-abel-lasteaedade-liitmine-vallavalitsuseloodetudtulemust-ei-annaks/

Alas, R. & Pramann Salu, M. (2005). *Muudatuste meistriklass.* Äripäeva Kirjastus.

Alas, R. (2002). *Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon.* Külim Kirjastus.

Alas, R. (2005). *Strateegiline juhtimine.* Külim Kirjastus.

Alusharidusseadus. (2025). *Riigi Teataja I, 01. 01.2023, 1.* https://www.riigiteataja.ee/akt/AHS

Appelbaum, S. H., Gandell, J., Shapiro, B. T., Belisle, P., Hoeven, E. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre- during- post-stages, 674–684. https://doi.org:10.1108/00251740010360579

Appelbaum, S., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R., Shekhar, V. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis. *Industrial and Commercial Training, 49*(5), 213–230. doi:10.1108/ICT-02 2017-0006

Beilman, M.(2025). *Kvantitatiivne ja kvalitatiivne uurimisviis.* https://samm.ut.ee/kvantitatiivne-ja-kvalitatiivne-uurimisviis/

Beilmann, M., & Rämmer, A. (2025). *Valimi moodustamine.* Tartu Ülikool. https://samm.ut.ee/valimi-moodustamine/

Brooks, I. (2008). *Organisatsioonikäitumine: üksikisik, rühm ja organisatsioon.* Tänapäev.

Chang, T.-J. & Sung, Y.-T. (2024). Does Teacher Motivation Really Matter? Exploring the Mediating Role of Teachers' Self-Efficacy in the Relationship between Motivation and Job Satisfaction. *Asia-Pacific Education Researcher 33*(6), 1315–25. http://doi.org/10.1007/s40299-023-00803-4

Cox, A. M., Pinfield, S., & Rutter, S. (2019). Extending McKinsey's 7S Model to Understand Strategic Alignment in Academic Libraries. *Library Management, 40*, 313–326. https://doi.org/10.1108/LM-06-2018-0052

Creswell, J. W. (2014). *A Concise Introduction to Mixed Methods Research.* Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Duraku, Z. H., Jahiu, G. & Geci, D. (2025). The Interplay of Individual and Organizational Factors with Early Childhood Teachers' Level of Work Motivation, Job Satisfaction, and

Burnout. *International Journal of Educational Reform 34*(1), 106–21. http://doi.org /10.1177/10567879221114891

Elva vald. (2020). Elva valla haridusvõrgu analüüs.

Evans, L. (2017). The worst of times? A tale of two higher education institutions in France: their merger and its impact on staff working lives. *Studies in Higher Education, 2017, 42*(9), 1699–1717. http://doi.org/10.1080/03075079.2015.1119107

Felt, S. (2024, 25. veebruar). Paide kavandab lasteaedade liitmist. *Kesk-Eesti Tre raadio*. https://keskeesti.treraadio.ee/uudised/40166/paide-kavandab-lasteaedade-liitmist

Frølich, N., Elken, M & Eide, T. (2024). Mergers, Distance, and Leadership: Perceptions of Different Forms of Distance to Leadership in Merger Processes. *Higher Education Quarterly 78*(3), 680–92. http://doi.org/10.1111/hequ.12477

Fullan, M. (2006). *Uudne arusaam haridusmuutustest*. Tartu: Atlex.

Ginter, J., & Kukemelk, H. (2015). Lasteaedade juhtimine rahvusvahelises võrdluses. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri 3*(1), 226–230. https://doi.org/10.12697/eha.2015.3.1.10

Gonzales, M. M. & Roberts, M. B. (2025). Realities of Leading Change: Challenges and Successes of an Innovation Faced by Principals. *International Journal of Educational Reform 34*(1), 3–20. http://doi.org/10.1177/10567879221106713

Haapsalu Linnavolikogu (2023). *Haapsalu Linna arengukava 2023-2036*. https://www.riigiteataja.ee/akt/420022026021

Haapsalu Linnavolikogu. (2023). *Haapsalu Linnavolikogu istungi protokoll 24, 24.11.2023*. https://atp.amphora.ee/haapsalulv/index.aspx?itm=551614

Haapsalu Linnavolikogu. (2023). *Haapsalu Linnavolikogu istungi protokoll 25, 22.12.2023.* https://atp.amphora.ee/haapsalulv/index.aspx?itm=554899

Haapsalu Linnavolikogu. (2024). *Haapsalu Linnavolikogu istungi protokoll 28, 28.03.2024.* https://atp.amphora.ee/haapsalulv/index.aspx?itm=564006

Heikkinen, K.-M., Ahtiainen, R., Fonsen, E., & Kallioniemi, A. (2024). Leadership as a profession in early childhood education and care. *Educational research, 66*(3), 347–363. https://doi.org/10.1080/00131881.2024.2371352

Heine, E. C. E., Jeroen Stouten, J., & Liden, R. C., (2022). Providing Service During a Merger: The Role of Organizational Goal Clarity and Servant Leadership. *Journal of Business Ethics, 184*, 627–647. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05162-6

Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: a model for change in business, government and our community.*

Hill, L. A. (2010). *Muutuste juhtimine: asjatundlikud lahendused igapäevastele probleemidele.* Äripäeva Kirjastus.

Jaakson, R. (2022, 1. märts). Kaks Pärnu lasteaeda on kavas üheks organisatsiooniks liita. *Pärnu Tre raadio.* https://parnu.treraadio.ee/uudised/14362/kaks-parnu-lasteaeda-on-kavas-uheks-organisatsiooniks-liita

Juurik, M. (2025). Isikuandmete töötlemine sotsiaalteaduslikes uuringutes. M. Beilmann, S. Opermann ja D. Kutsar (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. https://samm.ut.ee/isikuandmete-tootlemine-sotsiaalteaduslikes-uuringutes/

Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Tartu Ülikool, http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys

Kaplan, R. S. (2005). How the Balanced Scorecard Complements the McKinsey 7-S Model. *Strategy & Leadership, 33*, 41–46. https://doi.org/10.1108/10878570510594442

Kotter, J. P. & Cohen, D.S. (2004). *Muudatuste keskmes: tõsielulood organisatsioonide muutmisest*. Tallinn: Pegasus.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review, 86*(7–8), 130–139.

Kyriacou, C. & Harriman, P. (1993). Teacher Stress and School Merger. *School Organisation, 13*(3), 297–302.

Laherand, M. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. OÜ Infotrükk.

Lauri, U. (2022, 28. august). Lääne-Nigula liidab kuus lasteaeda. *Lääne Elu*. https://dea.digar.ee/article/laaneelu/2022/08/27/5.4

Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M., & Strömpl, J. (2014/2025). Intervjuu. https://samm.ut.ee/intervjuu/

Maardu Linnavalitsus (2024, 19. juuni). Detsembrist ühinevad Maardus lasteaiad Rõõm ja Sipsik. https://maardu.ee/uudised-ja teated/-/asset_publisher/GOSUWtP4XUy9/content/id/40631581

Matejić, I., Ćurčić, M., Kostić, R. (2021). Transformational leadership in the service of organizational changes. *Journal of Process Management and New Technologies, 9,* (3-4), 69–77. doi: https://doi.org/10.5937/jpmnt9-34588

Matteus, D. (2011, 21.jaanuar). Keila lasteaiad ühendatakse. *Maaleht.* https://maaleht.delfi.ee/artikkel/43905881/keila-lasteaiad-uhendatakse

McGrath, J. & Bates, B. (2016). *Suurte juhtimisteooriate väike käsiraamat: 89 parimat juhtimisteooriat koos kasutusjuhistega.* Äripäeva Kirjastus.

McHugh, M. & Kyle, M. (1993). School Merger: A Stressful Challenge? *School Organisation 13*(1), 11–26.

Otepää Vallavalitsus. (2011, 9. juuni). Otepää valla lasteaedade ühinemine toob kaasa ühtlased kohamaksud. *Maaleht.* https://maaleht.delfi.ee/artikkel/47495911/otepaa-valla-lasteaedadeuhinemine-toob-kaasa-uhtlased-kohamaksud

Papanastasiou, E. C., Zembylas, M. (2006). Job satisfaction variance among public and private kindergarten school teachers in Cyprus. *International Journal of Educational Research 43*, 147–167

QCAmap (s.a.). https://www.qcamap.org/home

Raigla, M. (2019, 21. märts). Tõrukese ja Päikesejänku lasteaed ühinevad. *Lääne Elu*. https://dea.digar.ee/article/laaneelu/2019/03/21/5.3

Raigla, M. (2023, 16. november). Haapsalu ühendab kolm lasteaeda. *Lääne Elu.* https://dea.digar.ee/article/laaneelu/2023/11/16/2

Rakvere Linnavalitsus. (2024, 30. august). Septembrist alusab tööd Rakvere ühendlasteaed. Pressiteade.https://rakvere.ee/et/uudised-ja-teated/-/asset_publisher/

Rapla vallavolikogu (2018, 29. märts). Järlepa ja Juuru lasteaedade liitmine. *Rapla Teataja*. https://dea.digar.ee/article/raplateataja/2018/04/13/6

Ravanfar, M. M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 5*(5), 43–55. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v5-i5/1591

Rootalu, K. (2014). *Kirjeldav statistika.* Tartu Ülikool. http://samm.ut.ee/kirjeldav-statistika/

Roots, H. (2002). *Organisatsioonikuluuri tüübid.* Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

SA Läänemaa. (2023). *Läänemaa rahvastiku ja koolivõrgu analüüs ning rahvastiku ja hariduse teenusevajaduse prognoos*. https://laanemaa.ee/wp-content/uploads/2023/04/Laanemaa-koolivorgu-analuus-ja-prognoos.pdf

Sakkos, T. (2024). *Miks ettevõtted muutuvad ja kuidas muudatusi juhtida: muudatuste juhtimine inimkesksetes organisatsioonides.* Äripäeva Kirjastus.

Siimon, A. & Vadi, M. (1999). *Organisatsioon ja organisatsioonikultuur.* Tartu Ülikooli Kirjastus.

Siippainen, A., Sarkkinen, T., Vlasov, J., Marjanen, J., Fonsén, E., Heikkinen, S., Hjelt, H., Lahtinen, J., Lohi, N., & Mäkelä, M. (2021). *Yhdessä yritetään tehdä parasta mahdollista varhaiskasvatusta ja laatua jokaisen lapsen päivään: Varhaiskasvatuksen moninaiset johtamisrakenteet ja johtaminen.* Kansallinen koulutuksen arviointikeskus: Helsinki. http://hdl.handle.net/10138/336810

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2020). Teacher burnout: relations between dimensions of burnout, perceived school context, job satisfaction and motivation for teaching. A longitudinal study. Teachers and teaching: *Theory and Practice, 26*(7–8), 602–616. https://doi.org/10.1080/13540602.2021.1913404

Soe, H. Y., & Alegado, P. J. E. (2024). The impacts of school climate on teachers' job satisfaction: An analysis of Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2018 national data. *Journal of Theoretical Educational Science, 17*(3), 676–697. https://doi.org/10.30831/akukeg.1407619

Zakariya, Y. F. (2020). Effects of school climate and teacher self-efficacy on job satisfaction of mostly STEM teachers: a structural multigroup invariance approach. *International Journal of STEM Education, 7*(10). https://doi.org/10.1186/s40594-020-00209-4

Zhang, Y. Y. (2019). Research on Employee Pressure and Resistance Caused by Organizational Change-A Case Study of Jingyi Network Co., Ltd. *Open Journal of Social Sciences, 7,* 72-85. https://doi.org/10.4236/jss.2019.75005

Zhao, Y., Lu, Z., Cheng, X. & Li, J. (2022). The Effect of Organizational Trust on Turnover Intention of Rural Kindergarten Teachers: The Mediating Role of Teaching Efficacy and Job Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(19). https://doi.org/10.3390/ ijerph191912403

Tallinn (2016, 23. august). Tallinn liidab Nõmmel Mikumanni ja Nõmmekannikese lasteaiad. https://www.tallinn.ee/et/uudis/tallinn-liidab-nommel-mikumanni-ja-nommekannikese-lasteaiad

Tallinn. (2022). Tallinna haridusamet annab teada lasteaedade liitmisest. https://www.tallinn.ee/et/ametlik-teade/tallinna-haridusamet-annab-teada-lasteaedadeliitmisest

Tartu Linnavalitsus. (2020, 3. juuni). Linn kavandab lasteaedade liitmist. Tartu Linnavalitsuse pressiteade. https://tartu.ee/en/node/13108

Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (2006). *Innovatsiooni juhtimine: tehnoloogiliste, organisatsiooniliste ja turu muudatuste integreerimine.* Tallinn: Pegasus.

Wang, A. M., & Kebede, S. (2020). Assessing Employees' Reactions to Organizational Change. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 8*, 274–293. https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.83016

Weiqi, C. (2008). The Structure of Secondary School Teacher Job Satisfaction and Its Relationship with Attrition and Work Enthusiasm. *Chinese Education and Society 40*(5), 17–31.

Virovere, A., Alas, R. & Liigand, J. (2004). *Organisatsioonikäitumine.* Külim Kirjastus.

Vlachopoulos, D. (2021). Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches. *Education Sciences, 11*, 269. https://doi.org/10.3390/educsci11060269

Xia, W., Fan, Y., Bai, J., Zhang, Q. & Wen, Y. (2024). The relationship between organizational climate and job satisfaction of kindergarten teachers: a chain mediation model of occupational stress and emotional labor. *Frontiers in Psychology, 15.* https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1373892

Lisa 1. Haapsalu lasteaedade Tareke, Pääsupesa ja Vikerkaar ühinemisprotsessi ajajoon

Kuupäev/ periood	Sündmus	Kirjeldus/kommentaarid
27.10.2022	Lääne Elu artikkel ühendamisplaanidest.	Aselinnapea avaldas plaani ühendada Haapsalu lasteaiad kolme aasta jooksul (Raigla, 2022).
24.11.2023	Haapsalu Linnavolikogu koosolek.	Aselinnapea Kaja Rootare esitles volikogule kolme lasteaia liitmise kavatsust; volikogu võttis info teadmiseks. (Viide: Volikogu istungi protokoll 24, 24.11.2023).
03.12.2023	Lasteaedade hoolekogud algatasid lapsevanemate arvamuse küsitluse.	Lasteaedade töötajad ja lapsevanemad kogusid allkirju ühinemise pooldamiseks või vastu olemiseks.
22.12.2023	Ühispöördumine volikogu liikmetele.	Vikerkaare lasteaia hoolekogu saadab kirja volikogu liikmetele.
22.12.2023	Haapsalu Linnavolikogu arutas ühendamisprotsessi algust.	Aselinnapea soovis volitust alustada praktiliste ümberkorralduste ettevalmistamisega. Volikogu otsustas 18 poolthäälega alustada lasteaedade ühinemise protsessi. Vastu hääletas 2 liiget, erapooletuid oli 5 (Viide: Volikogu istungi protokoll 25, 22.12.2023).
22.-25.01.2024	Linnavalitsuse kohtumised töötajate ja hoolekogudega.	Kohtumised Tarekese, Pääsupesa ja Vikerkaare lasteaedade töötajate ja hoolekogudega, et arutada ühendamisplaani. (Viide: Volikogu istungi protokoll 28, 28.03.2024)
08.02.2024	Lapsevanematele saadeti teavituskiri.	Linnapea Urmas Sukles teavitas vanemaid ELIIS-süsteemi kaudu muudatustest ja nende mõjust lastele. (Viide: Volikogu istungi protokoll 28, 28.03.2024)
28.03.2024	Haapsalu Linnavolikogu kinnitas lasteaedade ühinemise.	15 liiget hääletas poolt, 2 vastu ja 3 ei hääletanud. Haapsalu lasteaed Pääsupesa ja Tareke liidetakse Haapsalu lasteaiaga Vikerkaar. (Viide: Volikogu istungi protokoll 28, 28.03.2024).
31.08.2024	Pääsupesa ja Tarekese lasteaedade tegevuse lõpetamine.	Pääsupesa ja Tarekese lasteaed suleti ametlikult vastavalt ühinemisotsusele. (Viide: Volikogu istungi protokoll 28, 28.03.2024).
01.09.2024	Ametlikult loodi uus asutus.	Haapsalu Kesklinna Lasteaiad alustas tegevust.

Märkus: Autori koostatud, allikad tabelis.

Lisa 2. Struktureeritud küsitluse küsimustik

Lugupeetud lasteaia õpetaja/abiõpetaja!
Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi haridusinnovatsiooni eriala magistritöö "Õpetajate ja abiõpetajate hinnangud ja arvamused seoses töörahulolu ja töö tulemuslikkusega ning toetusmeetmete vajadusega Haapsalu Kesklinna Lasteaedade ühendamise protsessis" raames viiakse läbi uurimus, millele toetudes saab selgitada välja õpetajate ja abiõpetajate hinnangud ja arvamused seoses töörahulolu ja töö tulemuslikkusega ning toetusmeetmete vajadusega Haapsalu Kesklinna Lasteaedade ühendamise protsessis.

Uuritav teema on oluline, sest lasteaedade struktuurimuudatused mõjutavad otseselt õpetajate ja abiõpetajate töötingimusi, koormust ja rahulolu, mis omakorda võib avaldada mõju ka õppe- ja kasvatustegevuse kvaliteedile.

Käesoleva uurimuse tulemused on aluseks haridusasutuste juhtidele ja kohalikele omavalitsustele, mida saab rakendada otsuste tegemisel lasteaedade ühendamise protsessis ning õpetajatele toetamise meetmete väljatöötamisel.

Küsimustike koostamisel on lähtutud varasematest teadusuuringutest töörahulolu ja tulemuslikkuse kohta ning Eesti lasteaedade kogemustest struktuurimuudatuste kontekstis.

Küsitluse veebilink: https://forms.gle/rrY6sPD1S5jDJPAM6

Küsitlus on anonüümne – Teie vastuseid ei ole võimalik Teie isikuga seostada. Küsitlusele vastamise ajakulu on individuaalne, kuid võtab keskmiselt aega ligikaudu 10 - 15 minutit.

Lugupidamisega, Evelin Virolainen
HKL Vikerkaare maja õpetaja

Taustaküsimused
Vanus:
Töökoht:
1. Vikerkaare lasteaed
2. Tarekese lasteaed
3. Pääsupesa lasteaed
Ametikoht:
1. õpetaja
2. abiõpetaja
Tööstaaž lasteaias Pääsupesa, Tareke või Vikerkaare:
1. 1-3 a
2. 4-9 a
3. enam kui 10 a

1. Lasteaia ümberkorralduse ettevalmistamine

Palun hinnake lasteaia ümberkorralduse ettevalmistusega seotud väiteid ning linnutage Teie arvates sobivaimat vastusevarianti tähistav number. Vastamiseks kasutage skaalat 1 kuni 5, kus 1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult.

1.1	Lasteaedade ühendamisega seotud muutused olid korraldatud süsteemselt	1	2	3	4	5
1.2	KOV (kohalik omavalitsus) selgitas eelnevalt lasteaedade ühendamise protsessi	1	2	3	4	5
1.3	KOV (kohalik omavalitsus) selgitas eelnevalt lasteaedade ühendamise eeldatavaid tulemusi	1	2	3	4	5
1.4	Direktor selgitas eelnevalt lasteaedade ühendamise protsessi	1	2	3	4	5
1.5	Direktor selgitas eelnevalt lasteaedade ühendamise eeldatavaid tulemusi	1	2	3	4	5
1.6	Võtsin lasteaedade ühendamist hästi vastu	1	2	3	4	5
1.7	Olin ühendamise vastu	1	2	3	4	5
1.8	Mõistsin ühendamise eesmärki	1	2	3	4	5
1.9	Mõistsin ühendamise põhjuseid	1	2	3	4	5

2. Lasteaia juhtimine peale ümberkorraldust

Palun hinnake lasteaia juhtimisega (peale ümberkorraldust) seotud väiteid ning linnutage Teie arvates sobivaimat vastusevarianti tähistav number. Vastamiseks kasutage skaalat 1 kuni 5, kus 1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult.

2.1	Lasteaia juhtimine toimib hästi	1	2	3	4	5
2.2	Lasteaia kollektiivis on avatud õhkkond	1	2	3	4	5
2.3	Olen rahul töökorraldusega ühendlasteaias (graafik, asendamised jne)	1	2	3	4	5
2.4	Tunnen, et juhtkond arvestab minu arvamusega olulistes otsustes	1	2	3	4	5
2.5	Lasteaia juhtkond toetab töötajaid ja nende vajadusi	1	2	3	4	5
2.6	Juhtkond on andnud piisavalt tuge pärast lasteaedade ühendamist	1	2	3	4	5
2.7	Juhtimisstruktuur on selge ja arusaadav	1	2	3	4	5
2.8	Ühendlasteaias pole sageli selge, kes juhtkonnas millegi osas peab otsustama (õppealajuhataja, majandusjuht, direktor)	1	2	3	4	5

3. Töökoormus ja töökorraldus

Palun hinnake töökoormuse ja -korraldusega seotud väiteid ning linnutage Teie arvates sobivaimat vastusevarianti tähistav number. Vastamiseks kasutage skaalat 1 kuni 5, kus 1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult.

3.1	Lasteaia ühendamine on toonud kaasa selgemad töökorralduse juhised	1	2	3	4	5
3.2	Töökorraldus on selge ja arusaadav	1	2	3	4	5
3.3	Lasteaia ühendamine on toonud kaasa positiivseid muutusi minu töö sisus ja kvaliteedis	1	2	3	4	5
3.4	Mul on piisavalt aega, et täita oma tööülesandeid kvaliteetselt ka pärast ühendamist	1	2	3	4	5
3.5	Minu töökoormus on suurenenud pärast ühendamist	1	2	3	4	5
3.6	Lasteaedade ühendamine on parandanud tugiteenuste kättesaadavust	1	2	3	4	5

4. Töörahulolu ja tulemuslikkus

Palun hinnake enda töörahulolu ja tulemuslikkusega seotud väiteid ning linnutage Teie arvates sobivaimat vastusevarianti tähistav number. Vastamiseks kasutage skaalat 1 kuni 5, kus 1 – ei nõustu üldse ja 5 – nõustun täielikult.

4.1	Lasteaia ühendamine on mõjutanud positiivselt minu rahulolu oma ametikohaga	1	2	3	4	5
4.2	Minu töömotivatsioon on kõrge	1	2	3	4	5
4.3	Ühendamine on suurendanud minu töö tulemuslikkust	1	2	3	4	5
4.4	Ühendamise järel on loodud mulle paremad arenguvõimalused (koolitused, kogemuste vahetamine)	1	2	3	4	5
4.5	Minu motivatsioon professionaalseks enesearendamiseks on suurenenud	1	2	3	4	5
4.6	Mulle meeldib minu töö ühendlasteaias rohkem kui enne ühendamist	1	2	3	4	5
4.7	Rühma meeskonnas on parem koostöö peale ühendamist	1	2	3	4	5
4.8	Õpetajate ja tugispetsialistide koostöö on paranenud	1	2	3	4	5
4.9	Õpetajate ja lapsevanemate koostöö on paranenud	1	2	3	4	5

Lisa 3. Poolstruktureeritud intervjuukava

Üldine kogemus (soojendus)

Mis olid teie esimesed tunded või mõtted, kui lasteaedade ühendamisest teada saite?

KOMMUNIKATSIOON

1. Kirjeldage kuidas teid ühendamise kavatsusest esimest korda teavitati?
2. Millisel viisil toimus info liikumine ühendamisprotsessi ajal? (koosolekud, meilid, juhid)
3. Kui selge ja arusaadav see info teie jaoks oli?
4. Kui selge ja arusaadav oli ühendamise eesmärk? (*põhjused muutusteks*)
5. Millal tundsite protsessi jooksul ebakindlust?
6. Missuguseid küsimusi teil tekkis ja kas saite neile vastused?

KAASAMINE

7. Kuidas teid ühendamise planeerimisse kaasati? (konkreetsed tegevused, kus osalesite)
8. Milline oleks teie jaoks olnud toimivam kaasamisviis?
9. Millistel hetkedel oleksite soovinud, et teid kaasataks varem või kaasataks rohkem?

PROFESSIONAALNE TUGI (koolitused, juhendamine, supervisioon)

10. Milliseid koolitusi või juhendamist pakuti seoses muudatustega enne või pärast ühinemist?
11. Millist tuge ja millal oleksite vajanud?

TUNNUSTAMINE

12. Kuidas tajusite tunnustust ühendamise perioodil?
13. Kuidas tajusite tagasisidet ühendamise perioodil? (*kas oli piisav?)*
14. Kuidas tajusite tunnustust pärast ühendamist?
15. Kuidas tajusite tagasisidet pärast ühendamist?

EMOTSIONAALNE JA SOTSIAALNE TUGI

16. Kuidas mõjutas ühendamine teie igapäevast töökoormust ja enesetunnet? (*Mis või kes aitas teil sellega toime tulla?)*

17. Kui keeruline oli see protsess emotsionaalsest ja psühholoogilisest vaatenurgast teie jaoks? (*Kes ja milline toetus oleks aidanud teid selles osas rohkem?*)

ROLLID JA TÖÖJAOTUS

18. Millised muutused toimusid teie tööülesannetes ja rollis pärast ühendamist?
19. Kui selged või ebaselged need muutused teie jaoks olid?
20. Millised situatsioonid tekitasid kõige rohkem segadust või lisakoormust?
21. Millised tegevused ja selgitused oleks aidanud rollijaotust paremini mõista?

LÕPP

Mis oli teie jaoks ühendamise juures kõige keerulisem?

Mis toimis hästi ja mida tuleks tulevikus kindlasti säilitada?

Milliseid konkreetseid toetusmeetmeid soovitaksite tulevaste lasteaedade ühendamiste puhul?

Kui saaksite anda ühe konkreetse soovituse tulevasteks ühendamisteks – mis see oleks?

LÕPETUS:

Tänan teid väga, et oma kogemusi jagasite.

Mida sooviksite veel lisada, millest me ei rääkinud aga on teie arvates oluline?

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Evelin Virolainen,

1. Annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Õpetajate ja abiõpetajate hinnangud ja arvamused seoses töörahulolu ja töö tulemuslikkusega ning toetusmeetmete vajadusega Haapsalu Kesklinna lasteaedade ühendamise protsessis“, mille juhendaja on Tiina Peterson reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi ADA kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi ADA kaudu Creative Commonsi litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Evelin Virolainen
13.05.2026