

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Haridusteaduste instituut
Haridusinnovatsiooni õppekava

Maarika Liivamäe

**SIDUSTATUD INDIVIDUALISEERITUD PROTSESSIJUHTIMISE
MUDELI VÄLJATÖÖTAMINE HARIDUSORGANISATSIOONILE
McKinsey7S NÄITEL**

Magistritöö

Juhendajad: koolitaja Tiina Saar-Veelmaa
nooremlektor Pihel Hunt

Tartu 2021

Kokkuvõte

Sidustatud individualiseeritud protsessijuhtimise mudeli väljatöötamine haridusorganisatsioonile McKinsey 7S näitel

Haridusstrateegia ja nüüdisaegse õpikäsituse keskmesse on asetunud individualiseeritud haridusprotsess. Iga õpilase individuaalne areng ja selle toetamine on tõusnud koolijuhi põhieesmärkide hulka. Magistritöö uurimisprobleem toetub kooli personalipoliitika (administreerimise standardite) kitsaskohtadele, mis ei toeta piisavalt nüüdisaegse õpikäsituse ja haridusstrateegiate keskse eesmärgi individualiseeritud haridusprotsessi saavutamist ega toetamist. Kvalitatiivse uurimuse eesmärk seisneb koolijuhile personalipoliitikat ümberkujundava sidustatud individualiseeritud protsessijuhtimise mudeli (edaspidi lühendatult SIP-mudel) arendamises ja piloottestimises, mis on kaasajastatud individualiseeritud haridusprotsessi eesmärgile. SIP-mudeli väljatöötamisel on kasutatud protsessijuhtimise ja McKinsey 7S-mudeli raamistikku. Lisaks kaardistatakse uuringus osalevate koolijuhtide vaade individualiseeritud haridusprotsessi ja seda toetava personalipoliitika hetkeolukorrast. Uurimuses osales kümme koolijuhti. Poolstruktureeritud intervjuude andmeid analüüsiti kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil. Tulemustena valmisid SIP-mudel, toetavate meetmete kogum ja 7S-analüüs suurkoolide ja väikekoolide lõikes, ning personalipoliitika kaardistus.

Võtmesõnad: koolijuht, professionaalne kapital, personalipoliitika, individualiseeritud personalijuhtimine, protsessijuhtimine, McKinsey7S-mudel

Abstract

Development of a connected individualized process management model for an educational organization on the example of McKinsey 7S

The individualized educational process is at the heart of the educational strategy and the modern approach to learning. The individual development is the main goal of the school leader. The research problem is based on the bottlenecks of the school's personnel policy, which does not sufficiently support the achievement or support of the individualized educational process. The aim of this qualitative study is to develop and pilot a model of a connected individualized personnel management (SIP model) reshaping personnel policy for leaders. The SIP-model has been using the framework of process management McKinsey 7S model. Ten school leaders participated in the study. Data from semistructured interviews were analyzed using qualitative content analysis. The results are the SIP model and 7S analysis.

Keywords: school leader, professional capital, personnel policy, individualized personnel management, process management, McKinsey7S model

Sisukord

Sissejuhatus.....	5
1. Teoreetiline ülevaade	7
1.1. Individualiseeritud haridusprotsess.....	7
1.1.1. Individualiseeritud haridusprotsessiga seotud arengudokumendid.....	7
1.1.2. Individualiseeritud haridusprotsessiga seotud kooliarendus	9
1.2. Haridusorganisatsiooni personalipoliitika	10
1.2.1. Paindlikud töösuhted	11
1.2.2. Idiosünkraatsed ehk individualiseeritud töösuhted	13
1.3. Protsessijuhtimise käsitlused organisatsiooni muutuste juhtimise kontekstis.....	14
2. Metoodika.....	17
2.1. Instrumendi loomine. McKinsey 7S-mudel: protsessijuhtimise strateegilise mudeli raamistik	17
2.2. Instrument: Sidustatud individualiseeritud protsessijuhtimise mudel (SIP-mudel).....	19
2.3. Valim	22
2.4. Andmekogumine.....	22
2.5. Andmeanalüüs	24
2.6. Autoripositsioon.....	24
3. Tulemused	25
3.1. Sidustatud individualiseeritud protsessijuhtimise mudel (SIP-mudel)	26
3.2. Koolijuhid sõnastavad individualiseeritud haridusprotsessi.....	27
3.3. Suurte ja väikeste koolide juhtide kirjeldused individualiseeritud haridusprotsessi juhtimise hetkeolukorra kohta oma koolis McKinsey 7S-analüüsi abil.....	27
3.4. Haridusorganisatsiooni personalipoliitika tugevused ja nõrkused koolijuhi vaates	30
3.5. Koolijuhtide arvamused individualiseeritud haridusprotsessi toetavatest meetmetest	32
3.6. Koolijuhtide valmisolek sidustatud individualiseeritud protsessijuhtimise (SIP-mudel) mudeli kasutamiseks haridusorganisatsiooni personalijuhtimise toetamiseks.....	35
4. Arutelu.....	36
Tänu sõnad.....	39
Autorsuse kinnitus.....	39
Kasutatud kirjandus	40
Lisa 1. Kontroll-loendi küsimused McKinsey 7-S raamistikule	
Lisa 2. Intervjuu kava	
Lisa 3. Intervjuu kava ja ülesehitus	
Lisa 4. Kodeerimise näited induktiivse analüüsi puhul	
Lisa 5. McKinsey 7S deduktiivne analüüs ja kodeerimine	
Lisa 6. McKinsey 7S analüüsil tajutavad tulemused väikekoolide ja suurkoolide vaates	
Lisa 7. Personalipoliitika tugevused analüüsi tulemused	
Lisa 8. Personalipoliitika nõrkused analüüsi tulemused	
Lisa 9. Individualiseeritud haridusprotsessi toetavad meetmed	
Lisa 10. Individualiseeritud haridusprotsessi toetavad meetmed sõnapilvena	
Lisa 11. Koolijuhtide hinnang SIP-mudelile	

Sissejuhatus

Haridusstrateegia ja nüüdisaegse õpikäsituse keskmesse on asetunud individualiseeritud haridusprotsess. Visioonidokument „Tark ja tegus Eesti 2035“ sätestab Eesti hariduselu arengusuunana juba paika pandud nüüdisaegse õpikäsituse järgimise, öeldes, et õppimine peab oma olemuselt olema õppijakeskne, koostöine ja tähenduslik, olles suunatud iga õppija individuaalsuse toetamisele (Tark ja...,2019). Iga õpilase individuaalne areng ja selle toetamine on tõusnud koolijuhi põhieesmärkide hulka (Õpikäsitus:..., 2020). Haridusasutuse juhi ülesanne on suunata ja inspireerida oma meeskonda iga õpilase arengu toetamisel, et liikuda üheskoos edasi individuaalsust arvestavate ja innovaatiliste õpilahenduste kasutamise poole (OECD, 2018). Koolijuhi seisukohalt on siin oluline luua ja võimaldada õpetajatele sobiv keskkond, mis aitaks õpetajatel esmalt oma õpilastele individualiseeritud keskkonda pakkuda. Ka Brifk (2020), kes uuris oma magistritöös muutunud õpikäsituse rakendumise võimalusi seitsme üldhariduskooli näitel tõi välja, et kuigi kõik uuringus osalenud koolid panustasid eelkõige õpetajate professionaalset kasvu toetavatesse meetmetesse, on muutuste juhtimine aeganõudev ja et seda edukalt teha, tuleb ühtlustada arusaamasid ja tekitada ühine informatsioon kõigile. Uuringu tulemused tõi ka välja, et muutuste juhtimise võtmeteguriks on kaasav koolijuht. Haridusstrateegia 2035 Heaolu- ja sidususe visioon ütleb, et „koolijuhi suutlikkus on märgata õpetajate erinevaid võimeid, parimal viisil rakendada iga õpetaja loomingulisust ja erialateadmisi, luua õpetajat ja õpilast võimestav, füüsiline, vaimne, sotsiaalne koolikeskkond ning valmidust kujundada kooli, kodu ja kogukonna usalduslikku koostööd“ (HTM, 2019, lk 11). Individualiseeritud haridusprotsessi rakendamine toob kaasa uued ootused õpetajate pädevusele ning muutunud vajaduse tugispetsialistide järele.

Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsiooni (OECD) poolt läbi viidud rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuring TALIS 2018 Eesti raport näitab, et tänapäeva õpetaja on oma klassi -ja suhtluskeskkonna loomisel võimalikult paindlik ja autonoomne, kuid üsna rahulolematu enda professionaalset kasvu toetavate meetmete ja võimaluste osas ning ootab suuremat toetust enda koolijuhilt (Taimalu, Uibu, Luik, Leijen, & Pedaste, 2020). TALIS 2013 Eesti raport toob välja, et suurenenud on koolijuhtide vastutus õppeasutuse arengu planeerimisel ning eesmärkide määratlemisel (Übius, Kall, Loogma, & Ümarik, 2014). Koolipidajad ja koolijuhid teavad haridusstrateegiate ja nüüdisaegse õpikäsituse põhieesmärke ning suundumust (Õpikäsitus:...,2020), kuid konkreetsed ja ühtsed tegevuskavad eesmärkide saavutamiseks on sildamata. Haridussektoris on organisatsiooni ja standardite tasemel siiani küllaltki konservatiivne ja hierarhiline süsteem, kus ümberkujundava sisendiga muutuste teostamine võib osutuda keeruliseks (Vanari, Eisenschmidt, Pöld, & Tiisvelt, 2018).

Koolijuhi roll on kooli professionaalse kapitali ülesehitamine. Iga õpetaja oskuste värbamine ja kultiveerimine on koolijuhi rolli üks olulistest mõõdetest (Fullan, 2019). Tõhusaid koolijuhte iseloomustab selge visiooni olemasolu, töötajate arendamine ning tõhusate tööprotsesside väljatöötamine selle visiooni teostamiseks (Sutrop, 2017). Organisatsioon loob selle arenguks vajalikud võimalused ja arengut väärtustava mõtteviisi (Tamkõrv, 2020). Toetudes eeltoodud näidetele, on tänapäeva koolijuhil võtmeroll õpetajale parima keskkonna kujundamisel. Koolijuhi vaatest on õpetajat arendav ja kujundav keskkond küllaltki jäik, standardiseeritud ning mitmeaastaste arengukavadega piiritletud. Strateegilise planeerimise käigus määratakse üldhariduskoolide eesmärgid ja tegevused kolmeks kuni viieks aastaks (Vanari *et al.*, 2018) ning see vormistatakse arengukavana, mis on kohustuslik dokument kõikidele haridusasutustele. Klassikaline kooli personalipoliitika toetub kindlatele administreerimise protsessidele ja tavadele, kus õpetajapoolne sisend otsuste ja valikute tegemisel on etteantud kindlates otsusepiirides. Magistritöö uurimisprobleem toetub kooli personalipoliitika (administreerimise standardite) kitsaskohtadele, mis ei toeta piisavalt nüüdisaegse õpikäsituse ja haridusstrateegiate keskse eesmärgi individualiseeritud haridusprotsessi saavutamist ega toetamist (Vanari *et al.*, 2018). Majandussektoris on edukalt õigustanud ennast idiosünkraatsed ehk individualiseeritud töösuhted, mis loovad aluse paindlike töösuhete tekkeks (Hornung *et al.*, 2014; Rosen *et al.*, 2013), mida võiks proovida rakendada ka haridusorganisatsioonis. Sellest tulenevalt saaks koolijuht kujundada õpetajale personaalsemat ja toetavamalt koolikeskkonda püstitatud eesmärkide täitmiseks. Töösuhete strateegiline ja läbimõeldud muutmine vajab süsteemsemat ja sidustatud juhtimismudelit, milleks sobiks McKinsey7S-mudel (Jurevicius, 2013). McKinsey 7S mudeli abil on koolijuhil võimalik kujundada paindlikumaks senine kooli personalipoliitika, mis toetaks õpetajatele sobivaima töö- ja arengukeskkonna loomist. Vajamineva muutuse elluviimiseks sobib protsessijuhtimine. Protsessikesksed organisatsioonid peavad olema pidevas valmisolekuks muudatusteks (Brocke & Rosemann, 2012).

1. Teoreetiline ülevaade

1.1. Individualiseeritud haridusprotsess

Elukestva õppe strateegiast lähtuv hariduskorraldus sõnastab individualiseeritud haridusprotsessi alljärgnevalt; „Eesmärk on iga õppija individuaalset ja sotsiaalset arengut toetava, õpioskusi, loovust ja ettevõtlikkust arendava õpikäsituse rakendamine kõigil haridustasemetel ja -liikides“ (HTM, 2019, lk 12). Seega võib Individualiseeritud haridusprotsessi käsitleda, kui õppija vajadustest lähtuvat õppeprotsessi. Eesti haridusmaastikul käsitletakse tihti peale mõisteid individualiseerimine, personaliseerimine ja diferentseerimine kui sünonüüme, sest kõikide protsesside keskmes on õppija. Ameerika Ühendriikides käsitletakse neid mõisteid eraldi, sest „The U.S. Department of Education“ märgib, et personaliseeritud õpe on õppijakeskne ning individualiseerimine ja diferentseerimine on õpetajakesksed lähenemised (HARNO, 2020). Käesolevas uurimustöös käsitletakse eelnimetatud mõisteid sünonüümidenä.

1.1.1. Individualiseeritud haridusprotsessiga seotud arengudokumendid

2014. aasta veebruaris kinnitas Eesti Vabariigi Valitsus Eesti elukestva õppe strateegia (EÕS), mis on haridusvaldkonna üks tähtsamaid arengusuundi suunav dokument (EÕS, 2014), mille põhjal töötati välja vajalike muutuste saavutamist toetavad meetmed ja programmid. EÕS toonitab elukestva õppe vajadust, ettevõtlikkust ja loovust, et olla efektiivne kiiresti muutuv keskkonnas. EÕS põhieesmärk loob kõigile Eesti inimestele vastavalt nende vajadustele ja võimetele sobivad õpivõimalused kogu elukaare jooksul. Muutunud õpikäsitus on EÕSi üks viiest olulisest strateegiast. Joonisel 1 on esitatud Nüüdisaegse õpikäsituse (NÕK) mudel, kus õpilase areng on asetunud haridusprotsessis keskele kohale.



Joonis 1. Nüüdisaegse õpikäsituse mudel (Haridus- ja Teadusministeerium, Tallinna Ülikool, Tartu Ülikool, 2017).

See on iga õppija individuaalset ja sotsiaalset arengut toetav ning õpioskusi, loovust ja ettevõtlikkust arendav õpikäsitlus. NÕK on eesmärgistatud kõikidel haridustasemetel ja -organisatsioonides. Haridusametuse juhi ülesanne on suunata ja inspireerida oma meeskonda iga õpilase arengu toetamisel, et liikuda üheskoos edasi individuaalsust arvestavate ja innovaatiliste õpilahenduste kasutamise poole. Haridusametuse juhi kompetentsimudelit uuendati 2016. aastal. Selles on esile tõstetud viis kompetentsi: haridusjuht kui innovatsiooni juhtija, meeskonna juhtija, iga õpilase arengu toetaja, tulemuspõhine juhtija ja edu-loo esitaja (Innove, 2016). Tööjõuturu seire- ja prognoosisüsteem (edaspidi OSKA) tulevikuvaade tööjõu ja oskuste vajadusele sõnastab, et kaasava hariduse poliitikas sätestatakse haridusametuse eesmärgina pakkuda õpet igale õpilasele, see tähendab õppe kohandamist tema eelduste alusel (OSKA, 2018). Keskenduda tuleb õppija individuaalsele arengule ning rakendada tuleb aktiivseid õppemeetodeid (avastus-, probleem- ja projektipõhine õpe, rühmatöö, pööratud klassiruum jt), st didaktiline repertuaar peaks mitmekesistuma. Samuti tuleb ka tulevikus pöörata tähelepanu hindamisvahimõtete (sh kujundav hindamine) arendamisele. Õpetajalt eeldatakse õppijate erinevuste ja erivajaduste (nt õpistiilid, andekus, õpiraskused, kultuurilised eripärad) märkamist ja arvestamist. Ta vajab oma töös iga päev üha rohkem teadmisi eripedagoogikast ja arengupsühholoogiast (kognitiivne, kooli- ja sotsiaalpsühholoogia) ning oskust leida õppija eripärasest lähtuvalt õppemetoodika ja rakendada erinevaid metoodikaid. Näiteks on vaja teada, kuidas tulla toime õpilasega, kellel on käitumisraskused või tähelepanuhäired ning kuidas läheneda erivajadusele kohase metoodikaga. Kaasava hariduse rakendamine toob kaasa uued ootused õpetajate pädevusele ning muutunud vajaduse tugispetsialistide (eripedagoogide, logopeedide ja koolipsühholoogide) järele nii koolis kui ka lasteaias (OSKA, 2018). Sellega seatakse õpetajatele ootus, et nad omandavad teadmised ja oskused, mida nad varem ei ole süsteemselt õppinud. Seepärast tuleb muuta nii esmakoolitust kui ka pakkuda suures mahus täiendusõpet. Lisaks muutub tugispetsialistide roll, sest nad peavad senisest sagedamini töötama õpetajatega, et toetada neid õppijate mitmekesisuse märkamisel ja sellele vastavalt tegutsemisel. Tugispetsialistid vajavad samuti uusi oskusi. Kitsaskohana on toodud esile tugispetsialistide piiratud võimalused erialaseks enesetäiendamiseks. Erialased koolitused on tugispetsialistidele tasulised ja kulukad ning seetõttu enamasti kättesaamatud. Samas vajavad nende tööülesanded pidevat erialast enesetäiendamist (OSKA, 2018). Lapse edukus lasteaias, koolis ja tulevikus sõltub sellest, mil määral on loodud talle võimalused kasutada loovust, teha valikuid jne. Loovuse areng sõltub õpetaja valmisolekust rakendada loovust toetavaid õppemeetodeid. Kasvab vajadus toetada ennastjuhtiva õppija kujunemist ning suunata ta õpieesmärkide seadmisele ja eneseanalüüsile. Sellise protsessi juhtimine eeldab õpetajalt

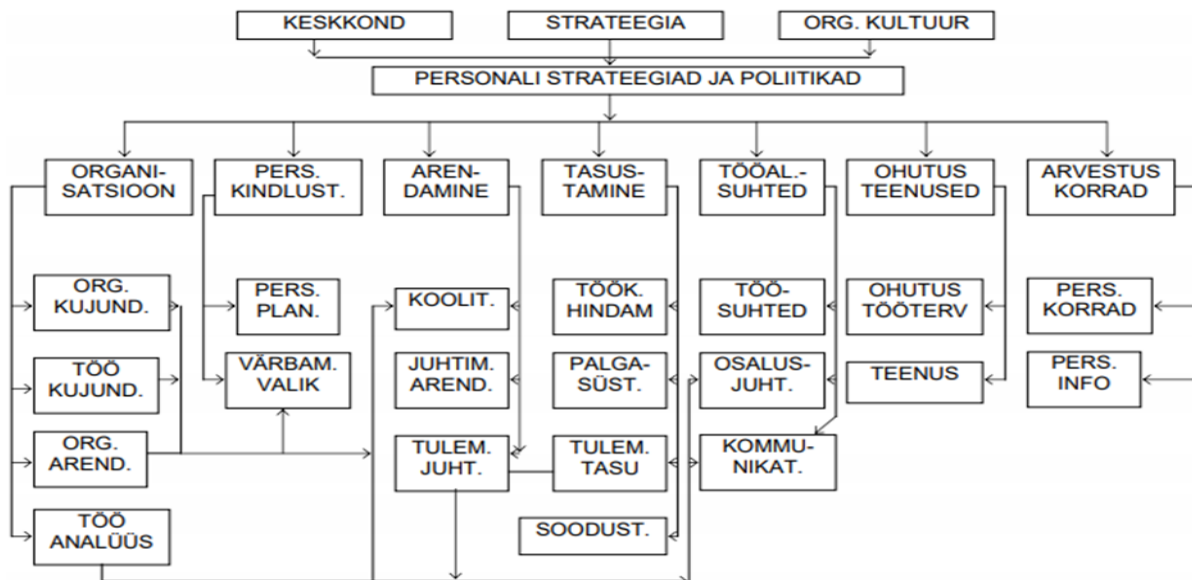
juhendamisoskust. OSKA raport sõnastab, et kiiresti muutuvas keskkonnas uue õpikäsituse rakendamine eeldab õpetajalt pidevat enesearendamist, oskust oma õpetamist reflekteerida ning kavandada selle alusel õpetamis- ja kasvatusprotsessis muudatusi (OSKA, 2018).

1.1.2. Individualiseeritud haridusprotsessiga seotud kooliarendus

Eisenschmidt'i sõnul sõltub kooliarendus olulisel määral koolijuhist, tema juhtimisstiilist, ning sellest kujunevast organisatsioonikultuurist (Heidmets, 2017). Õpikäsituse analüütilises ülevaates (Heidmets, 2017) on kirjas et juhtimises, olenemata tegevusvaldkonnast, on toimumas liikumine administreerimiselt eestvedamise suunas. „Enamlevinud juhtimisstiilid; õppimise eestvedamine, jagatud eestvedamine, võimestav juhtimine ja transformatiivne juhtimine. Sealjuures ei välista nimetatud stiilid üksteist ja ühes koolis võivad esineda korraga mitme käsitluse kombineeritud tunnused“ (Heidmets, 2017. lk 89). Eisenschmidt toob välja, et õppimise eestvedamisega juhid keskenduvad õppeprotsessi arendamisele ja õppijate arengule, ning lähtutakse õppijate vajadustest. Jagatud eestvedamise eesmärgiks on toetada iga protsessis osaleja aktiivsust, luues selleks sobivaima keskkonna. Võimestava juhtimisega toetavad koolijuhid töötajate enesetõhususe kasvu läbi kooli visiooni sõnastuse, juhtimistegevustesse kaasamise, toetamise ja tunnustamise. Transformatiivset juhtimist eelistav koolijuht kujundab protsesse ja üldist töökorraldust, et õpetajad saaksid aktiivselt osaleda ühiste eesmärkide täitmisel. Sellise juhtimisstiili puhul on suur rõhk individuaalsel lähenemisel ning sellest tulenevalt kohandatakse vajadusel töötaja töökorraldust ja tööülesandeid. Lisaks strateegilist eesmärki toetavale juhtimisstiilile on kesksel kohal organisatsiooni arengukava. PGS (2019) §71 lg 2 sõnastab, et koolijuht vastutab kooli arengukava koostamise ja elluviimise eest. Kooli arengukava on asutuse arengueesmärke määrav ja nende saavutamiseks tegevusi kavandav dokument. Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus § 67 sõnastab, et kooli arengukava eesmärk on tagada kooli järjepidev areng ning on seotud organisatsiooni strateegiliste valikute ja otsustega (PGS§ 67). Arengukava koostatakse vähemalt kolmeks aastaks. Haridusorganisatsioonid, kus kooli arengukava strateegiliseks eesmärgiks on õppija arengu toetamine läbi individualiseeritud haridusprotsessi, on sõnastatud ka sellega kaasnevad alaeesmärgid. „Individualiseeritud haridusprotsess toob kaasa muutused nii õppesisus, õpikäsituses, õpetajate töös, õppekorralduses, kooli keskkonnas, kui ka juhtimises“ (Vanari *et al.*, 2018, lk 9). Türk (2011) sõnastab, et kooli tulemuslik juhtimine sõltub pidevast parendamise ehk Demingi ratta (tegevuste kavandamine - kavandatu teostamine - tulemuste hindamine - parendamine) vajadusest. Sellest tulenevalt avaldub strateegiline planeerimine arengukavade kaudu.

1.2. Haridusorganisatsiooni personalipoliitika

Personalipoliitikat defineeritakse tegevuspõhimõtete ja tegevussuundadena erinevates personalijuhtimise tegevusvaldkondades (vt. joonis 2), kus inimkapitali juhtimisega aidatakse strateegilisi eesmärke saavutada (Tamkõrv, 2020). Personalipoliitika eesmärgiks on tagada personali koosseisu tasakaal, olenevalt organisatsiooni vajadustest, kehtivatest õigusaktide nõuetest ja tööturu olukorrast (Tamkõrv, 2020). Personalipoliitika on organisatsiooni strateegiliselt orienteeritud poliitika kõige olulisem osa (Lott, 2017). Organisatsiooni strateegiliste arengusuundade eesmärgistamisel on olulised ettevõtte strateegia, struktuur, tehnoloogia, personali ressurss ja võimekus. Schragenheim (2001) peab oluliseks, et ettevõtte muutustega toimetulekuks, tuleb keskenduda neile asjadele, mis on olulisemad ja mõjutavad otseselt ettevõtte eesmärke.



Joonis 2. Colen (1997) viidatud Nõmm (2013, slaid 4) j.

Eesti haridus- ja teadusstrateegia 2021-2035 järgi seisab haridusorganisatsioon silmitsi uute väljakutsetega (HTM, 2019). HTM Heaolu ja sidususe visiooni eesmärkide täitmiseks vajab organisatsioon kindla kvaliteediga ja teatud koguses vajaminevaid ressursse. Väärtuslikum neist on inimressurss, töötajate potentsiaal ning inimkapitali kvaliteet. Inimressurss on alustala, mis võimaldab organisatsioonil areneda ja vajaminevaid eesmärke toetada. Sellepärast on väga oluline pidev ja jätkusuutlik pädevuste ning kvalifikatsiooni arendamine.

Personalijuhtimist mõjutavad erinevad faktorid. Väliskeskkonna faktorid on majanduslik olukord, sotsiaalne keskkond, õiguskeskkond ja tehnoloogilised mõjurid (Tamkõrv, 2020). Asutusesisesed faktorid on asutuse väärtused, eesmärgid, pedagoogiline kontseptsioon, organisatsioonikultuur, juhtimistavad, asutuse töökorraldus, struktuur, juhtide kompetentsus ning töötajate hoiakud. Personalipoliitikat toetava eesmärgi nimel on oluline ka

töötajate rahulolu tegurite sobitamine struktuuri tööprotsessiga. Rahulolu määravateks teguriteks on töötingimused, palgatase, hüvitised, sotsiaal-psühholoogiline kliima töökollektiivides jne. Uued arengusuunad vajavad inimressursi pidevat arendamist ja innovaatilise võimekuse suurendamist. Pidev õppimine on oluline, sest nagu Vemic (2007) on oma uurimustöös näidanud, siis organisatsioon õpib ka läbi õppivate inimeste. See on oluline, et informatsioon saaks liikuda ja vahetuda töötajate vahel ning annaks sisendi erinevate teadmistega meeskonna loomiseks. Õppimise põhieesmärk on suurendada organisatsiooni efektiivsust, keskendudes töötajate koolitusvajaduste individuaalsele arvestamisele. Sellega luuakse toetav keskkond, mis motiveerib töötajate enesearengut, kaasates ka erinevate õpperakenduste laiema kaasamise (koolitused, ettevõtlusprogrammid, ärimängud, kaugõpe jne). Chatzimouratidis (2012) on esitlenud üheksat erinevat koolitamise populaarsemat meetodit, milleks on mentorlus, õpipoisi, veebipõhine, klassiruumi koolitus, iseõppimine, simulatsioon, juhtumiuuring, rollimängud ja töö rotatsioon. Tähtis on organisatsiooni jaoks valida välja sobivaimad meetodid.

Professionaalne kapital. Fullani (2019) järgi koosneb professionaalne kapital kolmest osast, mis üksteist mõjutavad: inimkapital, sotsiaalne kapital ja otsustuslik kapital. Inimkapitali näiteks on personal ja koolis töötavate õpetajate kvalifikatsioon. Koolijuhil rolliks on õpetaja oskuste värbamine, kultiveerimine ning täiustamine. Sotsiaalse kapitali all käsitletakse inimeste omavahelisi vastastiktoimeid ning arvestatakse suhete kvaliteedi ning kvantiteediga. Kooli näitel on selleks õpetajaid toetav teadmine ja informatsioon. Otsustuslik kapital on koolis rakendatava praktika ja ekspertide kogum, mis aitab otsuseid vastu võtta. See on oluline, sest aitab siduda ühiste eesmärkide toetamiseks nii inimkapitali kui sotsiaalse kapitali (Fullan, 2019). Newport (2012) toob välja neljanda kapitaliliigi, mida tuntakse karjäärikapitali nime all, siia kuuluvad oskused ja võimeid, mis on endas välja arendatud. Newport (2012) järeldeb, et oskuste ja võimete arendamine viib enda missiooni sõnastamiseni, mis on oluline ja tähenduslik, et midagi kaalukat korda saata. Fullani järgi (2019) ehitatakse kogu kooli hõlmavaks eduks vajaminevad ressursid üles nende koolide poolt, kes investeerivad ja panevad vastastikku toimima nii inimkapitali kui sotsiaalse kapitali võimekuse.

1.2.1. Paindlikud töösuhted

Traditsioonilist töövormi järgiv töösuhe esindab tüüpilist hierarhilist struktuuri, kindlat alluvussuhet ning kindlaksmääratud muutumatute tööülesannete täitmist (Tamkõrv, 2020). Asemele on tulemas uued töötegemise vormid ja paindlikud töösuhted, kus on olulised tööandja-töötaja vaheliste kokkulepete võimalused (Lott, 2015). Uute töötegemise vormide

kasutuselevõtmisega muutuvad oluliseks uute ja tüüpiliste töösuhetega kaasnevad õigused, sotsiaalne kaitse; mittediskrimineerimine, võrdne kohtlemine, töötajate tervise ja turvalisuse kaitse ning sätted töö- ja puhkeaja kohta, pensioniõigused, ühinemis- ja esindatusvabadus, kollektiivlääbirääkimised, kollektiivne tegutsemine, koolituse ja karjäärivõimaluste kättesaadavus ning kaitse töö kaotamise korral (Euroopa Parlament, 2017). Summeeritud tööaja arvestuse süsteem reguleerib Eestis tööaja paindlikkust (TLS § 6 lg 6), mis annab töötajale ja tööandjale võimaluse jaotada tööaega kuude lõikes erinevalt. Summeeritud tööaeg on kasutusel, kui tööaeg jaguneb töö iseloomust või töökorraldusest tulenevalt arvestusperioodi jooksul ebavõrdselt. „Nii on võimalik kehtestada erinevaid tööperioode, anda töötajale vabasisid päevi, kui tööd on vähem ja rakendada töötajat tööle päevadel, kui tööjõu vajadus on suurem“ (Seletuskiri... 2016, lk 15). Eurofound (2015) eristab uusi töötegemise viise järgmiste kriteeriumite alusel: 1) Tööandja ja töötaja vaheline suhe erineb tavapärasest töösuhetest. Lepingu osapooli võib korraga olla mitu. Kas üks töötaja ja mitu tööandjat või üks tööandja, kuid mitu töötajat. Siia alla ei kuulu renditööga seotud töösuhed. 2) Töö tegemise aluseks ei ole ainult tähtajatu ja regulaarne töösuhe, see võib olla katkestustega, perioodiline või vahelduv. 3) Koostöölepingud iseenda, kui tööandja vahel. 4) Muud viisid, mida iseloomustatakse töötamisena väljaspool tööandja tegevuskohta, kus töötaja võib teha tööd mitmes erinevas paigas, kaasa arvatud oma kodus või muus ettevõttes.

Erinevate põlvkondade ootused töökohale. Uute töövormide kõrval on oluline sobiliku töökeskkonna loomine. Erinevate põlvkondade töötajate ootused on töökeskkonnale erinevad. Kopperschmidt'i järgi on põlvkond grupp, millele on iseloomulikud ühised sünniaastad ning suure tähtsusega elusündmused, mis esinesid teatud perioodidel nende elus (Kopperschmidt 2000, viidatud Shragay, 2011 j.). Tundes erinevate põlvkondade ootuseid, saavad organisatsioonid paremini disainida töökeskkonda, töötingimusi, motivatsioonipakette ning personalipoliitikat. Twenge jt (2010) on sõnastanud, et mis ühele põlvkonnale on atraktiivne töökeskkond, ei pruugi teise põlvkonna töötajatele üldse sobida. Erinevaid põlvkondasid motiveerivad töötamisel erinevad tegurid ja töösse suhtumine. Erinevatest teadusuuringutest võib järeldada, et buumi põlvkonda iseloomustavad lojaalsus organisatsioonile ning kõrge tööeetika (Smola & Sutton, 2002), Y ja X põlvkondades organisatsioonipõhine lojaalsus väheneb (Gibson *et al.*, 2009) ning soovitakse kiiret karjäärikasvu. On tavapärane, et Y põlvkond ehitab üles mitmeid paralleelseid karjääriteid (Gursoy *et al.*, 2008). Lisaks on neil soov tööaja paindlikkuse ning töö ja eraelu vahelise tasakaalu järele (Cogin, 2012). Erinev personaliseeritud lähenemine värbamises ja töötajate hoidmise strateegias on oluline inimressursside juhtimisel (Hamidullah, 2016). Tänapäeva suur väljakutse on nooremate

töötajate hoidmine organisatsioonis, sest nad on organisatsioonile vähem lojaalsed ning teevad sagedamini karjäärimuudatusi (Gursoy *et al.*, 2008). Uuringud on osutanud, et vanemate põlvkondade puhul on lojaalsus mõjutatud otseselt juhtkonna arenguotsustest ning noorema põlvkonna puhul saab määravaks õppimise- ja enesearendamise võimalused. Kui suurendada õppimise- ja arenguvõimaluste tuge organisatsioonis, püsivad töötajad organisatsioonis kauem (D'Amato & Herzfeldt, 2008). Toots toob oma magistritöö analüüsis (2018) välja erinevate põlvkondade ootused töökoha suhtes (Tabel 1).

Tabel 1. Erinevate põlvkondade ootused töökoha suhtes (K. Toots, 2018)

Buuni põlvkond	X põlvkond	Y põlvkond	Z põlvkond
Ootused töökoha suhtes			
Palk		Palk oluline, kuid ka eneseteostuse võimalused	
Töökohakindlus	Boonused, kompensatsioonid.	Personaalne lähenemine	
Korraga ühe ülesande eelistamine		Multifunktsionaalsus	
Iseseisvus tööülesannete täitmisel	Soovivad mentorlust ja tagasisidet, kuid peab olema võimalus iseseisvaks tööks	Pidev mentorlus ja tagasiside	
Traditsiooniliste töötamisviiside soosimine	Vastuvõtlikud tehnoloogilistele lahendustele, õpivad kohanema tehnoloogiaga	Tehnoloogiliste lahenduste soosimine	
Individuaalne töötamisviis		Meeskonnatöö eelistamine	
Kindel tööaeg, töö esikohal	Töö- ja eralu tasakaal	Paindlik töögraafik, töö- ja eraelu tasakaal	Kaugtöö soosimine
	Arenguvõimaluste olemasolu, koolitused	Arenguvõimaluste olemasolu, koolitused, tegevuspõhine õpe	Mängulisuse soosimine koolitustel, kogemuslik õppimine
Stabiilsus ja kindel töö	Väljakutseid pakkuv töö	Täendusrikas töö	Innovaatilisus ja töökoha areng tehnoloogiliste lahenduste seisukohalt oluline

Tööülesannete puhul on oluline ka töökoha asukoha vabaduse võimaldamine (Klaffke, 2015) ning töögraafiku paindlikus, mis on oluline just noorematele töötajatele (Zopiatis *et al.*, 2012).

1.2.2. Idiosünkraatsed ehk individualiseeritud töösuhted

Idiosünkraatilised (*idiosyncratic terms*) ehk individualiseeritud töösuhted on vastastikused kokkulepped juhi ja töötaja vahel, mida töötajatega räägitakse omavahel läbi, et rahuldada ning toetada nende personaalseid vajadusi (Rousseau, 2006). Individualiseeritud kokkulepped ehk I-Deal'id sisaldavad endas vabatahtlikke, personaalseid, mittestandardseid kokkuleppeid, mida juht ja töötaja omavahel läbi räägivad, et mõlemad osapooled saaksid töösuhtest maksimaalselt kasu. Uuringud on näidanud, et idiosünkraatsed töösuhted võivad aidata seniste personalijuhtimise meetmete kõrval töökohta uusi töötajaid meelitada, töötajaid motiveerida ja senisest paremini neid toetada (Ho *et al.*, 2013). Praegused teaduspõhised

uuringujäreldused toetavad I-Deal'ide praktilist väärtust kaasaegse tööjõu juhtimisel, nii töötajate kui ka tööandjate kasuks. Uuringud on näidanud, et proaktiivsed ja oma tööd kujundavad I-Deal'ga töötajad kohanevad paremini töökeskkonnaga (Tims & Bakker, 2010). I-Deal kokkulepetega töötajad suudavad paremini koondada oma vajaminevad ressursid ning pühenduvad ülesandele suurema entusiasmi ja pühendumisega (Rousseau, 2006). I-Deal'id võivad sisaldada töötajat väärtustava sisendiga erinevaid vahendeid, nagu palk, sõidukulud, juhendamine, arendamine, paindlikud töösuhted või isikliku toetuse näol. I-Deal'i väärtuste pakkumisega suureneb töötaja heaolu ja organisatsiooniline pühendumine, lisaks ka vastastikused tööandja-töötaja kohustused (Hornung *et al.*, 2014; Rosen *et al.*, 2013).

1.3. Protsessijuhtimise käsitlused organisatsiooni muutuste juhtimise kontekstis

Protsessijuhtimine on organisatsiooni protsessiosade süsteemsem tegutsemine ühise eesmärgi saavutamiseks (Dumas, La Rosa, Mendling, & Reijers, 2013). Eesmärgiks on toetada väärtuste loomist (Brocke & Sonnenberg, 2015), mis on organisatsiooni arengumootoriks. Protsessijuhtimise eesmärk on tagada ka paindlikel struktuuridel põhinev jätkusuutlik tegevus, mis suurendab efektiivsust (Bruin & Rosemann, 2012). Organisatsiooni efektiivsus sõltub ettevõtte strateegia realiseerimisest läbi sobivate muutusprotsesside, inimeste ja toetavate vahendite. Funktsionaalsele juhtimisele on iseloomulik vahetu kontroll ja tööülesannete detailne jaotus. Ühelt poolt see tagab suuremat efektiivsust ja aitab säilitada kvaliteeti, kuna iga allüksus spetsialiseerub konkreetsetel tegevustel. Takistuseks võib osutada valdkondade vaheline keerulisem koordineerimine, mis mõjutab ühise eesmärgi saavutamist. Funktsionaalset struktuuri iseloomustab ka kõrge tsentraliseeritus, kus otsuseid teevad tippjuhid (Hernaus, 2008). Analüüsides muudatuste mahtu ning nende mõju, võrdles Kattai (2019) oma magistritöös traditsioonilise funktsionaalse- ja protsessijuhtimise tunnuseid ja esitas need koondvaatena (Tabel 2).

Tabel 2 . Funktsionaalse ja protsessipõhise juhtimise erinevused (Allikas: Kattai, 2019).

Funktsionaalne juhtimine	Protsessipõhine juhtimine
Vertikaalse joondamise printsiip	Horisontaalse joondamise printsiip
Hierarhiline struktuur	Lame struktuur
Osakonna eesmärgid	Protsessi eesmärgid
Eesmärk: kulude vähendamine	Eesmärk: klientide vajaduste rahuldamine
Tsentraliseeritud kontroll	Detsentraliseerimine
Suletud juhtimine	Läbipaistvus
Projektipõhine tegevus	Pidev parendamine
Väärtuste seos missiooni täitmisega	Väärtuste seos produktiivsusega
Superviisor (juhised, kontroll)	Coach (koostöö, suhtlemine)
Töötajate koolitamine	Töötajate harimine
Töötajate kontrollimine	Töötajate võimustamine
Edutamine vastavalt tulemustele	Edutamine vastavalt võimele

Protsessijuhtimisel kaasatakse eesliini töötajaid (õpetajad) rohkem otsustusprotsessi, sest nende detailsemad teadmised probleemidest ja kuidas neid kõige paremini lahendada on olulised (Brocke & Sonnenberg, 2015). Protsessijuhtimise käivitamiseks tuleb organisatsioonil määratleda oma strateegilised eesmärgid ning ootused tulemustele. Organisatsiooni protsessijuhtimise tagajärjel protsessid toetavad strateegiat ja eesmärke ning struktuur toetab protsesse. Strateegia seotakse organisatsioonikultuuriga, mille tulemusel ühtlustub strateegilistest eesmärkidest arusaamine ja töötajatel tekib seos väärtuse loomisega (Kemsley, 2013).

Organisatsioonikultuuri kujundamine on väga oluline, sest see määrab inimeste valmidust muutustega kaasa tulla. Protsessipõhine organisatsioon ei saa rakendada traditsioonilist Lewini kolmesammulist „lahti sulatamine-muutmise-kinni külmutamine“ mudelit muudatuse läbiviimisel, sest on pidevas liikumises Demingi-ratta põhimõtte järgi (Vom Brocke & Sonnenberg, 2015). Protsessikesksed organisatsioonid on pidevas valmisolekus muudatusteks, mis on omane ka tänapäeva õppivas organisatsioonis. Muutuste läbiviimise edukus sõltub kõigepealt võimalikest eelistest ja takistustest (Brifk, 2020). Muutuste realiseerimise jaoks on kõige olulisemad: strateegia, eestvedamine, jätkusuutlikkus, tulemuslikkuse mõõtmine ja toetavad ressursid (Bruin & Rosemann, 2012). Nende koosmõjust kujuneb paindlik ja kiire reageerimisvõimega struktuur. Protsessijuhtimise katkematu elutsükkel põhineb Deming'i ratta põhimõtetel (Brocke & Rosemann, 2010). Protsessikeskne pidev kaardistamine on organisatsiooni oluline strateegia, sest tagab pideva parendamisprotsessi ja toetab jätkusuutlikku arengut. Kokkuvõtteks on protsessijuhtimine oluline, et organisatsioon saaks eesmärgist tulenevalt edukalt ja jätkusuutlikult toimida.

Haridusstrateegia ja nüüdisaegse õpikäsituse keskmesse on asetunud individualiseeritud haridusprotsess (Tark ja..., 2019). Individualiseeritud haridusprotsessi keskmes asub õpilase areng (Õpikäsitus:..., 2020). Koolijuhi kompetentsimudel ja NÕK sõnastavad, et iga õpilase areng on tõusnud koolijuhi põhieesmärkide hulka. Koolijuhi võimuses on luua ühine toetav ja arendav ruum ja keskkond, et jõuda läbi õpetajate vajadusel iga õpilaseni (OECD, 2018). Arvestades õpilaste individuaalset haridusprotsessi ja selleks vajamineva keskkonna kujundamist, on oluline, et õpetajad ei jääks oma autonoomsuses vajamineva keskkonna loomisel üksi. Koolijuht saab luua õpetajatele samaväärse individuaalsust toetava keskkonna ja võimalused, et iga õpetaja leiaks enda arengule ja tegutsemisele parima väljundi (Tamkõrv, 2020). Kooli personalipoliitika (administreerimise standardid) osutab senistele kitsaskohtadele, mis ei toeta piisavalt nüüdisaegse õpikäsituse ja haridusstrateegiate eesmärgistatud individualiseeritud haridusprotsessi saavutamist ega toetamist (Vanari *et al.*, 2018). Töökeskkonna disainimise juures võetakse arvesse töötajate

soove, isiklike kokkuleppeid läbi idiosünkraatsete töösuhete. Võimaldatakse paindlike töövormide kaasamist ning arvestatakse lisaks erinevate põlvkondade vaheliste soovidega (Hornung *et al.*, 2014; Rosen *et al.*, 2013). Vajamineva eesmärgi suunas liikumisel aitab kaasa strateegiline juhtimine läbi oskusliku inimressursi kaasamise. Lisaks on abistav oskus omada protsessijuhtimise teadmisi, mis tagab vajamineva muutuse elluviimise jätkusuutlikkuse. Ühendades omavahel eelnimetatud protsessiosad, tekib sidustatud ja lõimitud keskkond, kus individualiseeritud haridusprotsessi on võimalik rakendada kõikidele vajaminevatele organisatsiooni osadele. Protsessijuhtimine annab võimaluse ühendada omavahel nii õpilase, õpetaja kui koolijuhi areng.

Magistritöö uurimisprobleem toetub mitmele probleemkohale. Hariduses on otsingute ajastu. Toimub kaalumise ja katsetamise leidmaks viise ja võtteid, mis võimaldaksid koolil parimal viisil tänasesse maailma sobituda (Heidmets, 2017). Talis 2018 Eesti raporti tulemusel Eesti koolijuhid hindavad kõrgelt oma kooli valmisolekut haridusuuenduseks, kuid võimalused uute ideede rakendamiseks koolides on märksa tagasihoidlikumad (Taimalu *et al.*, 2018). Üheks muutuste juhtimise kitsaskohaks on kooli personalipoliitika (administreerimise standardite), mis ei toeta piisavalt nüüdisaegse õpikäsituse ja haridusstrateegiate keskse eesmärgi individualiseeritud haridusprotsessi saavutamist ega toetamist (Vanari *et al.*, 2018). Aidla ja Vadi (2008) sõnul on väikekoolides enamasti vähem ressursse kui linnakoolidel, õpetajatel on madalam kvalifikatsioon ja rohkem õpilasi pärineb probleemsetest peredest. Lisaks on probleemiks suurte põhieesmärkide suunas liikumine ning vajalike muutuste juhtimine eeldab tihtipeale süsteemsemat ja läbimõeldumat strateegiat, sest koolijuhtide sõnul on koolijuhi töös väga palju killustatust ning erinevate tegevuste samaaegset koordineerimist (Ambre, 2016).

Uurimistöö eesmärk on kooli personalipoliitikat toetava sidustatud individualiseeritud protsessijuhtimise mudeli (edaspidi SIP-mudel) kohandamine individualiseeritud haridusprotsessile ja tagasisidestamine koolijuhtide vaate kaudu. SIP-mudeli väljatöötamisel on kasutatud protsessijuhtimise ja McKinsey 7S-mudeli raamistikku. Lisaks kaardistatakse koolijuhtide vaade individualiseeritud haridusprotsessi ja seda toetava/takistava personalipoliitika hetkeolukorrast.

Uurimistöö koosneb kahest osast.

I osa eesmärk on SIP-mudeli loomine, millele on püstitatud uurimusküsimus:

1. Milline on strateegiline sidustatud protsessijuhtimise mudel?

II osa eesmärk on SIP-mudelile tagasiside küsimine ja koolijuhtide vaate kaardistamine individualiseeritud haridusprotsessi ja seda toetava/takistava personalipoliitika hetkeolukorrast, millele on püstitatud järgmised uurimusküsimused:

2. Kuidas koolijuhid sõnastavad individualiseeritud haridusprotsessi?
3. Kuidas erinevad suurte ja väikeste koolide juhtide kirjeldused individualiseeritud haridusprotsessi juhtimise hetkeolukorrast oma haridusorganisatsioonis McKinsey 7S-analüüsi abil?
4. Milliseid tugevusi ja nõrkusi toovad koolijuhid välja tänases haridusorganisatsiooni personalipoliitikas?
5. Milliseid meetmeid toovad koolijuhid välja, et toetada individualiseeritud haridusprotsessi?
6. Milline on koolijuhtide arvates nende valmisolek kasutada sidustatud individualiseeritud protsessijuhtimise (SIP-mudel) mudelit haridusorganisatsiooni personalijuhtimise toetamiseks?

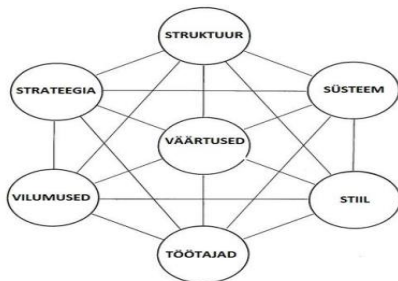
2. Metoodika

Metoodika osa all käsitletakse instrumendi loomise alusraamistikku McKinsey 7S mudelit, millest kohandatakse SIP-mudel (sidustatud individualiseeritud protsessijuhtimise mudel) ning valminud SIP-mudeli tagasisidestamise ja koolijuhtide vaate kaardistamise metoodilist poolt. Uuringu I etapp: Mudeli väljatöötamine. Uuringu II etapp: SIP-mudelile tagasiside küsimine ja koolijuhtide individualiseeritud haridusprotsessi vaate kaardistamine.

2.1. Instrumendi loomine. McKinsey 7S-mudel: protsessijuhtimise strateegilise mudeli raamistik

Singh (2013) kirjeldab, et McKinsey 7-S mudel aitab organisatsiooni ja selle toimimist sügavuti mõista, andes suurepärase ülevaate, mida muutma peaks. Sellest tulenevalt on see mudel äärmiselt kasulik muutuste planeerimisel. McKinsey 7-S raamistiku saab rakendada peaaegu kõigi organisatsiooniliste või meeskonnatõhususe probleemide korral, seetõttu oleks see parim mudel püstitatud eesmärgi saavutamiseks (Jurevicius, 2013). Singh (2013) ütleb, et McKinsey 7S mudel on väärtuslik sisend strateegilisele personalijuhtimisele ja parema tulemuse saavutamiseks tuleks ühendada personalipoliitika organisatsiooni põhistrateegiaga. 7S-mudel on üks populaarsemaid raamistikke organisatsiooni efektiivsuse kontrollimiseks. Selle töötasid 1980ndate alguses välja Tom Peters ja Robert Waterman, kes töötasid seejärel konsultantidena McKinsey & Company Consulting firmas, seega on see mudel sageli tuntud kui McKinsey 7S Mudel. McKinsey Consulting väljatöötatud mudel 7S (Joonis 3) võib kirjeldada, kui mõjusalt saab ettevõtet terviklikult korraldada. See põhineb mis tahes organisatsiooni seitsmel põhielemendil ja on seisukohal, et selle edukaks toimimiseks peavad

selle mudeli kõik elemendid omavahel sünergiliselt joonduma. Elemendid sõltuvad üksteisest ja ühe muutus mõjutab kõiki teisi. Mudel koosneb seitsmest üksteisest sõltuvast elemendist, mis on jagatud kahte kategooriasse — kõvad: strateegia, struktuur, süsteemid ja pehmed: jagatud väärtused, oskused, stiil ja personal. Jagatud väärtused on mudeli tipp ja seda igas organisatsioonis. Mudel võib aidata organisatsiooni toimivust parandada või välja selgitada parima viisi kavandatud strateegia rakendamiseks. Mudelit saab kasutada organisatsiooni tulevaste muudatuste tõenäoliste mõjude uurimiseks või osakondade ja protsesside ühtlustamiseks (Jurevicius, 2013). Lisaks aitab mudel organisatsioonidel tuvastada, kuidas nad peaksid organisatsiooni erinevaid võtmeosi oma eesmärkide saavutamiseks joondama. Mudeli kasutaja ülesandeks on mõista organisatsiooni eesmärki ja optimeerida kõiki seitsset tegurit vastavalt organisatsiooni eesmärkidele. Mudelit 7S saab kasutada praeguse olukorra, kavandatud tulevase eesmärgi analüüsimiseks ning seejärel nende vaheliste lünkade ja vastuolude tuvastamiseks. Seejärel on küsimus elementide kohandamises ja häälestamises, et tagada organisatsiooni efektiivne ja hea toimimine selle lõppeesmärgi saavutamisel. Kui organisatsioonis või meeskonnas midagi ei tööta, on tõenäoline, et mudelis tuvastatud seitsme elemendi vahel on vastuolu. Raamistiku abil saab mõista, kus organisatsioonis võivad ilmned lüngad, mis takistavad tasakaalustamist ja milliseid valdkondi tuleks tulemuslikkuse suurendamiseks sidustada ja parandada.



Joonis 3. McKinsey 7S mudel (Siimon, Vadi. 1999)

Kui mõista organisatsiooni eesmärki, siis on järgmine samm vaadata üle kõik elemendid ja hinnata, kuidas nad eesmärki toetavad. Kui vastuolud ja takistused on leitud, saab nende elementide sidustamise nimel veenduda, et need kõik aitaksid kaasa ühiste eesmärkide ja väärtuste saavutamisele. 7S elementide kaardistamise osas tasub analüüsida, kus praegu asutakse. Organisatsiooni või meeskonda aitab edasi, kui määrata iga teguri jaoks soovitud tulevane olek/meede. **Strateegia:** organisatsiooni plaan vajamineva eesmärgi toetamiseks. **Struktuur:** organisatsiooni struktuur (osakondade ja meeskondade ülesehitus). Rollid ja vastutusosalad. **Süsteemid:** Personalisüsteemid, IT, side- ja dokumendihoidlad. **Protsessid.** **Jagatud väärtused:** Visioon, missioon, põhiväärtused. **Stiil:** Juhtimisstiil.

Organisatsioonikultuur. **Töötajad:** Töötajad. **Oskused:** Töötajate oskused ja pädevused. Puudujäägid. **Jagatud väärtuste** paigutamine mudeli keskmesse rõhutab, et need väärtused on kõigi teiste kriitiliste elementide väljatöötamisel kesksel kohal. Kolm „rasket” elementi on strateegia, struktuurid ja süsteemid. Neid on suhteliselt lihtne tuvastada ja juhtkond võib neid otseselt mõjutada. Neli "pehmet" elementi võivad seevastu olla raskemini kirjeldatavad, vähem käegakatsutavad ja ettevõtte organisatsioonikultuurist rohkem mõjutatavad olla.

McKinsey 7S mudeli eelised ja puudused. Eelistena on nimetatud, et mudel arvestab 7 strateegilise elemendi sobivust, mis on tõhusam kui traditsiooniline mudel, mis keskendub ainult strateegiale ja struktuurile (Jurevicius, 2013). Mudel aitab viia organisatsiooni protsessid, süsteemid, inimesed ja väärtused omavahelisse vastavusse ja strateegilist eesmärki toetavaks. Mudel analüüsib igat elementi ja nende omavahelist suhet üksikasjalikult ning leiab strateegilist eesmärki takistavad ja optimeerimist vajavad kohad üles. Mudel aitab organisatsioonidel tuvastada, kuidas nad peaksid organisatsiooni erinevaid võtmelemente oma eesmärkide saavutamiseks paremini joondama ja vajadusel optimeerima.

McKinsey 7S mudeli puudustena on nimetatud, et mudel nõuab organisatsioonilt palju uuringuid ja võrdlusuuringuid, mis muudab mudeli kasutamise aeganõudvaks (Jurevicius, 2013). Lisaks keskendub mudel ainult sisemistele elementidele, pööramata samas tähelepanu välistele elementidele, mis võivad organisatsiooni tulemuslikkust mõjutada. On toodud ka välja, et mudel nõuab kõrgema juhtkonna abi, mis ei pruugi olla hõlpsasti kättesaadav, sõltuvalt sellest, kui hõivatud nad on.

Tegevussammud 7S- mudeli kasutamiseks. 1. samm: Analüüsida oma organisatsiooni elementide hetkeolukorda vastavalt soovitud eesmärgile (kaardistamine). 2. samm: Teha kindlaks organisatsiooni ideaalne olukord, mida soovitakse saavutada. 3. samm: Töötada välja soovituslik eesmärki toetav tegevuskava. Kaardistamise analüüsil tekib teave, millised alad tuleb ümber kujundada ja kuidas seda teha. 4. samm: Tegevuskava rakendamine. 5. samm: Vaadata aegajalt üle seitse elementi, et olla kursis võimalike parendusmeetmetega.

2.2. Instrument: Sidustatud individualiseeritud protsessijuhtimise mudel (SIP-mudel)

McKinsey7S mudel aitab viia organisatsiooni protsessid, süsteemid, inimesed ja väärtused omavahelisse vastavusse ja strateegilist eesmärki toetavaks (Jurevicius, 2013). McKinsey 7S mudel on väärtuslik sisend strateegilisele personalijuhtimisele ja parema tulemuse saavutamiseks tuleks ühendada personalipoliitika organisatsiooni põhistrateegiaga (Singh,

2013). McKinsey 7S mudel töötab protsesside pideva parendamise nimel ja on orienteeritud põhieesmärgi täitmisele. Lähtudes McKinsey 7S juhtimismudeli väärtusest on edasise SIP-mudeli arendamisel asetatud McKinsey 7S mudel kesksele positsioonile. SIP-mudeli järgnevas arengus on oluline lisada McKinsey7S alusraamistikule juurde strateegiline eesmärk, milleks on käesolevas uurimustöös individualiseeritud haridusprotsess. Mudeli keskel paikneb jagatud väärtuste element, mis sisaldab endas nii kooli visiooni, missiooni kui ka organisatsiooni põhiväärtuseid. Uuringusse kaasatud koolide puhul oli individualiseeritud haridusprotsess nende koolis sõnastatud kas visiooni või missioonina. Seega sobitub individualiseeritud haridusprotsess paiknema jagatud väärtuste elemendil, mis strateegilise eesmärgina on seotud teiste organisatsiooni põhielementidega. Mudelit rikastatakse põhielemente kaardistavate küsimustega: kuidas konkreetne element toetab individualiseeritud haridusprotsessi saavutamist. SIP-mudeli hetkeolukorra kaardistamiseks on valitud McKinsey 7S väljatöötatud soovituslikest küsimustest (vt Lisa 1) elementi iseloomustav küsimus, et vajaminevat elementi hinnata. Küsimuste lisamisega tekib mudelile kaardistamisvõimalus, mis võimaldab igat elementi eraldiseisvana strateegiast lähtuvalt analüüsida. Selle tulemusel on võimalik üles leida täiendavat parendamist ja optimeerimist vajavad elemendid, et nad oleksid paremini eesmärgiga sidustatud. Lähtudes Singh (2013) soovitusel siduda personalijuhtimine organisatsiooni strateegilise eesmärgiga, siis on SIP-mudelile lisatud ka mõningad soovituslikud meetmed inimressursi juhtimise seisukohalt. Meetmete valikul on oluline, et need toetaksid individualiseerimise protsessi.

Võimestamine. Toetab töötajate sisemist motivatsiooni ja valmidust panustada organisatsiooni arengusse. Õpetajatele antakse rohkem autonoomiat, juhid jagavad oma võimu ja vastutust, kaasates õpetajaid otsustamisprotsessi (Lee & Nie, 2014).

Eestvedamine: Administreerimiselt liigutakse eestvedamise suunas. Liikumine koostöise juhtimiskultuuri suunas näitab, et organisatsiooniliikmed on kaasatud otsustusprotsessi aruteludesse: ühiselt kavandatakse eesmärke, tegevusplaane, kogemusi, analüüsitakse tulemusi ja hinnatakse õpilaste arengut.

Uue aja karjäärimudel: „Sisemine mobiilsus on uus ellujäämise strateegia“ (Tamkõrv, 2020. lk 191). Olukorras, kus väljastpoolt organisatsiooni häid ja uusi tegijaid raske leida, kuid sees toimuvad pidevad kiired arengud, tekib vajadus uute oskuste järgi, on hea lahendus olukorda lahendada inimeste arendamise ja sisemise liikumise kaudu.

Professionaalse arengu otsustustugi: Õpetaja kompetentsimudelil lähtub koolitusvajadus. Individualiseeritud arengutugi.

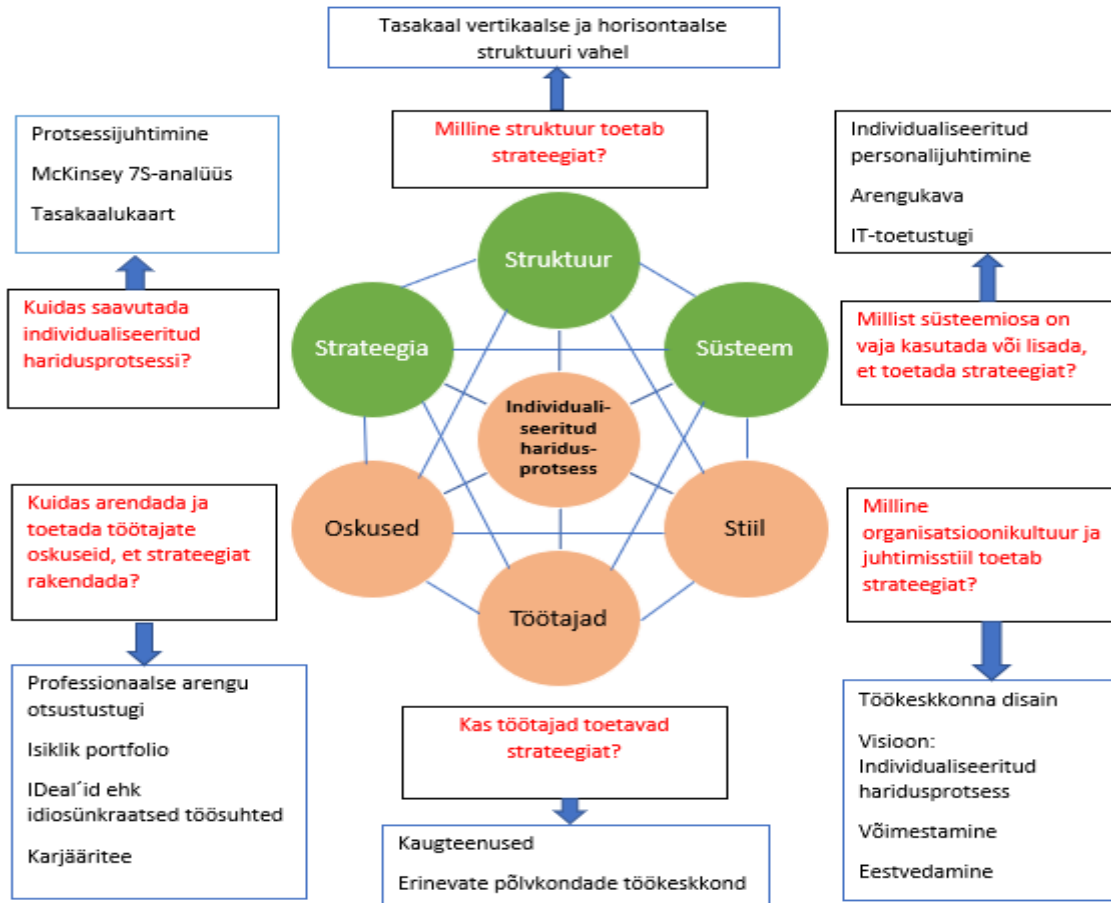
Kaugteenused: Täiendava tugiteenuse osutamine või kaasamine. Puuduva töötaja asendamine.

Individualiseeritud personalijuhtimine. Isikuomadustest ja võimetest lähtuv.

Stimulite- ja boonussüsteemide individualiseerimine.

Isiklik portfolio. Töötaja isiklik eesmärgistatud professionaalse arengu mapp.

Ülejäänud SIP-mudelil esitatud meetmed on lahti kirjeldatud teooria erinevates osades.



Märkused:

- „Rasked“ elemendid. Neid on suhteliselt lihtne tuvastada ja juhtkond võib neid otseselt mõjutada.
- „Pehmed“ elemendid. Raskemini tuvastatavad ja mõjutatud organisatsioonikultuurist.
- McKinsey 7S- analüüs. Hetkeolukorra kaardistamine.
- Soovituslikud individualiseeritud personalipoliitikat toetavad meetmed

Joonis 4. Sidustatud individualiseeritud protsessijuhtimise mudel (SIP-mudel) (autori koostatud)

Kokkuvõtteks on SIP-mudelil McKinsey 7S alusraamistikku täiendatud individualiseeritud haridusprotsessi eesmärgiga, kaardistamise funktsiooniga ja elementide optimeerimismeetmetega. Seega on tekkinud algse mudeliraamistiku kohale kaks abistavat instrumenti. Kohandatud mudel hõlmab endas kokku kolme erinevat instrumenti, mis võimaldab eesmärgist tulenevalt põhielemente kaardistada, tasakaalustada läbi sidustatuse ning vajadusel lisameetmetega optimeerida.

2.3. Valim

Käesolevas uuringus kasutati eesmärgipärast valimit (Kalmus, Masso, & Linno, 2016), kuhu kuulus kümme kindlate kriteeriumite alusel valitud koolijuhti. Kriteeriumiks oli rakendunud individualiseeritud haridusprotsess (Individualiseeritud õpe), mis oli kirjalikult sõnastatud kas kooli põhiväärtustes, missioonis või visioonis. Esimeseks otsingufiltriks kasutati Google otsingut, mis piiritleti märksõnadega „Individualiseeritud õpe“ ja „kool“. Esimene valiminimekiri tekkis 28 koolist. Seejärel välistati nimekirjast erakoolid ja religioosete alusväärtustega koolid, kuna see ei olnud uurimustöö eesmärk. Teise valiminimekirja jäi alles 19 kooli. Seejärel oli oluline uurida allesjäänud koolide arengukava, et välistada koolid, kellel on individualiseeritud haridusprotsess alles planeerimise faasis. Peale välistamist jäi kolmandasse nimekirja alles 16 kooli. Valimisse valiti koolid, kus individualiseeritud haridusprotsess on rakendunud. Seejärel jaotati allesjäänud koolid õpilaste koguarvu alusel, et jagada koolid suurkoolideks ja väikekoolideks. Õpilaste arv 200 tulenes nimekirjas olevate koolide keskmistest väärtustest. Valimisse valiti viis suurkooli ($N > 200$ õpilast) ja viis väikekooli ($N < 200$ õpilast), et nad jaguneksid kümne kooli arvestuses võrdselt. Tabelis 4 on välja toodud koolijuhi pseudonüüm, sugu, tööstaaž, ning kooli suurusjaotis, vastavalt kas suurkool või väikekool.

Tabel 3. Uuringus osalejate jaotus tunnuste põhjal

Koolijuhi pseudonüüm	Sugu	Kooli suurus	Koolijuhi tööstaaž aastates
K1	M	$N < 200$	14
K2	N	$N < 200$	45
K3	N	$N < 200$	45
K4	N	$N < 200$	42
K5	N	$N < 200$	30
K6	N	$N > 200$	25
K7	M	$N > 200$	47
K8	N	$N > 200$	17
K9	N	$N > 200$	25
K10	M	$N > 200$	6

Piiritletud eelvalimi nimekirjast valiti esmasesse valimisse kümme üldhariduskooli ja saadeti koolijuhtidele uuringus osalemise tutvustus ja osalemispalve. Kui koolijuht ei soovinud uuringus osaleda, siis valiti nimekirjast järgmine kool. Koolijuhi nimi asendati pseudonüümiga K ning lisati number.

2.4. Andmekogumine

Lähtuvalt uurimistöö eesmärgist on magistritöös valminud SIP-mudeli tagasisidestamiseks ning koolijuhtide individualiseeritud haridusprotsessi vaate kaardistamiseks püstitatud

järgmised uurimisküsimused ja intervjuukava (vt Lisa 2). Kvalitatiivses uuringus kasutati andmekogumisena intervjuud (Õunapuu, 2014), sest eeliseks olev paindlikkus ja võimalus andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida on käesolevaid uurimisküsimusi silmas pidades olulised. Intervjuu sobivust kinnitab ka uuritava teema uudsus, vähesem teadlikkus, uuringus osalevate koolijuhtide vastused paigutuvad laiemasse konteksti. Lisaks on soov teada põhjalikku teavet ja intervjuu käigus avaneb võimalus avada vastajal rohkem tausta, kui uurija on ette näinud. Käesolevas töös kasutati poolstruktureeritud intervjuud. Lepik jt (2014) kirjeldavad, et poolstruktureeritud intervjuu käigus saadud vastuseid saab täpsustada ja saadakse põhjalik ülevaade uuritavast teemast. Planeeritud intervjuukava testimiseks teostati pilootintervjuu koolijuhiga, kes kaasati intervjuusse samade kriteeriumite alusel, kui ülejäänud uuringus osalevad koolijuhid. Prooviintervjuu eesmärk oli testida intervjuu küsimustest arusaadavust ning intervjuu, kui mõõteinstrumenti toimimist püstitatud uurimisküsimustele vastuste leidmise osas. Prooviintervjuu tulemusel kohandati natuke küsimusi ja visuaalset paigutust esitlusel paremaks ning kuna sisulises pooles muudatusi ei toimunud, lisati prooviintervjuu tulemused analüüsitava andmete hulka. Intervjuul osalemine oli uuritavatele vabatahtlik. Intervjuu sissejuhatuses tutvustati intervjuueeritavale intervjuu kava ja uurimustöö eesmärki. Tutvustati intervjuu planeeritud ajalist kestvust ning intervjuul tagatavat konfidentsiaalsuse lepet. Konfidentsiaalsus tagati koolijuhiga nime asendamisega pseudonüümiga ning transkriptsioonil eemaldati kõik nimelised ja uuritavat ning kooli äratundmist võimaldavad sõnad ning nimed. Intervjuud viidi Covid19-piirangutest tulenevalt läbi Zoom-platvormi ning kooskõlastades intervjuueeritavaga ja saades loa, intervjuu salvestati. Intervjuud toetab esitlus, mis hõlbustab intervjuueeritaval küsimust näha ja selle seost uurimisküsimusega. Intervjuude ajal oli kasutusel ka uurijapäevik, kuhu lisati märksõnadena olulisemad hetked ja vastused intervjuu erinevatest etappidest. Olulisemate vastuste kirjeldamine minimaliseeris ka intervjuueeritava asukohast tekkivaid võimalikke heli salvestamise kvaliteedilangusi, mistõttu on hilisemal transkriptsioonide parandamisel hea võrrelda transkriptsiooniteksti originaalsalvestise ja uurijapäeviku sissekannetega. Keskmise kirjalik transkriptsiooni maht oli 15 lehekülge. Intervjuu kava (vt Lisa 2 ja 3) koosnes viiest üksteisele järgnevast teemade blokist. Valminud SIP-mudeli tutvustamine toimus esitluse slaidide vahendusel. Intervjuud viidi läbi 2021. aasta jaanuar-märts. Enamike intervjuude kestvus oli üks tund. Lühema intervjuu kestvus oli 40-minutit, pikem intervjuu kestis üks tund ja 30-minutit. Intervjuud eelneval kokkuleppel salvestati Zoom Recorder programmiga ja transkribeeriti TTÜ kõnetuvastusprogrammiga andmeanalüüsi teostamiseks (Alumäe, Tilk, Ottokar, & Asadullah, 2018).

2.5. Andmeanalüüs

Intervjuu käigus kogutud andmeid analüüsiti kvalitatiivse deduktiivse ja induktiivse sisuanalüüsi abil. Kodeerimisnäited deduktiivse ja induktiivse sisuanalüüsi näitel on esitatud Lisa 4 ja 5. Deduktiivse sisuanalüüsi juures liiguti üldistelt üksustelt spetsiifilisemate juurde ning induktiivse sisuanalüüsi puhul kasutati kvalitatiivsete andmete järelduste tegemisel spetsiifiliste üksuste liikumist üldiste üksuste juurde (Õunapuu, 2014). Õunapuu sõnastab, et induktiivsele sisuanalüüsile on iseloomulik, et esialgne struktuur võib andmete lisandudes muutuda (2014), sest andmeid tuleb korduvalt üle vaadata.

Esimese uurimisküsimuse tulemusi analüüsiti deduktiivselt, sest uurimisküsimus kaardistas McKinsey 7S-mudeli küsimuste näol haridusorganisatsiooni hetkeolukorda. McKinsey 7S-analüüsis on etteantud elemendid, mida kaardistama hakatakse, seega sobitub kaardistamiseks deduktiivne sisuanalüüs. Lisas 5 on esitatud McKinsey 7S deduktiivse analüüsi kodeerimispuu. Ülejäänud uurimisküsimused vajasisid induktiivset sisuanalüüsi. Andmete sisuanalüüsiks kasutati QCMap keskkonna tuge. Esimeses etapis sisestati QCMap-i induktiivseks sisuanalüüsiks uurimisküsimused ja laeti transkribeeritud intervjuud. Järgmise etapina märgistati uurimisküsimuste kaupa tekstis olevad tähenduslikud üksused, millest sõnastati koodid. Et vältida koodide liiga suurearvuliseks minemist, koondati sarnase tähendusega koodid ühetähenduslikkuse koodi nimetuse alla. Seejärel koondati koodid sarnaste tunnuste alusel alakategoriatesse ning need omakorda koondusid peakategoriateks. Kodeerimise põhimõtete näited on esitletud Lisas 4.. Uurimuse usaldusväärsuse tõstmiseks autor kodeeris transkribeeritud teksti uuesti kuu aja möödudes. Uurija enda taaskodeerimise vajadus tugines teooria mõistmisele ja vajaminevast sisust üheselt arusaamisele.

2.6. Autoripositsioon

Kvalitatiivses uuringus on tähtis uurija isiklik suhe ja kokkupuude käsitletava teemaga, millest võib olla mõjutatud uurimustöö teema valik, konkreetsete uurimisküsimuste püstitamine, andmete kogumine, analüüsimine ja järelduste tegemine (Õunapuu, 2014). Berger (2015) sõnastab, et mina-vormis uurijarefleksioon aitab tõsta uuringu usaldusväärsust. Sellest tulenevalt peatun enda autoripositsiooni analüüsil.

Omades väga laiahaardelist haridusteed ning pikaagest töökogemust organisatsioonis, mis on pidevate muutujatega arvestav olnud, tunnen, et oskan samastuda uuringuteema spetsiifilisuse ja uuritavate pädevusega. Minu pikaagegne töökogemus pärineb erasektoris tegutsevast organisatsioonist, mis on avatud olnud tugevatele ning muutlikele konkurentsitingimustele ja sellest sõltuvalt on ettevõtte vajanud edukaks toimetulekuks alati samm paremat strateegiat ja etteulatuvat vaadet. Strateegiline juhtimine ning oskuslik

muutuste juhtimine eesmärkide suunas on andnud konkurentsieelise. Lisaks olen enamik oma tööealisest kogemusest saanud teadlikult kujundatud organisatsioonikultuurist, mis mobiliseerib kogu organisatsiooni vajalike sihtide täitmiseks. Sellest tulenevalt oskan seda väga kõrgelt hinnata ja pean organisatsioonikultuuri kõige alusväärtuseks, millest tekib asutuse hing ja süda koos ümbritsevaga. See teadmine ja uskumus toetub 20-aastasele tööpraktikale. Uurimust läbi viies tundsin tänu oma pikaajasele töökogemusele ja mitmekesisele haridusteele ennast kindlalt, sest tajusin suurt pilti samaväärsena, kui uuringus osalejad. Intervjuude käigus tundsin mõnede vastuste juures suurt imetlust koolijuhtide suurtest kogemuste pagasist ja elunägemusest ning mõningatel juhtudel ka erakordselt hoolivast mõtteviisist. Vahepeal tundsin, et see on nii ilus mõte, et see vajaks just eraldi esiletoomist. Tajudes enda kallutatavust, siis muutsin teadlikumalt enda erapooletut olekut uuesti vastavusse uurija eesmärkidele. Intervjuu käigus tajusin ka seost oma valminud SIP-mudeli tutvustamise osas. Tundsin, et SIP-mudeli hinnangu tulemused olid tajutavas seoses minupoolse tutvustuse kõneosavuse ja esitluskunstiga. Teadvustasin endale pidevalt oma seotust uuritava teemaga ja sellest tulenevalt suutsin hästi objektiivset autoripositsiooni hoida. Intervjuude alguses tutvustasin enda tööalast profiili väga piiritletult ja põgusalt, et luua koolijuhtidega sarnane kompetentsiruum ning vältisin teadlikult enda juhikogemuste laiemat jagamist. Mulle tundus, et intervjuu sissejuhatavas faasis on esmane põgus üksteisega tutvumine vastastikku usaldust loov ning tänu sellele tekkis intervjuudel vabam ja sõbralikum õhustik. Enda objektiivsust tagasin sellega, et lähtusin etteantud intervjuu küsimustest ja küsimustiku protokollist. Ma ei esitanud enda isiklikust huvitatusest lisaküsimusi ega aidanud vastajatel leida ja pakkuda paremaid vastuseid ning suunata nende nägemust. Ma lähtusin terve uurimustöö ulatuses rangelt uurija autoripositsioonist. Intervjueeritavad jagasid meelsasti oma kogemusi ja vormilt olid intervjuud sõbralikud ning avatud vestlused. Kõigele eelkirjutatule toetudes usun, et minu autoripositsioon toetas ja soodustas magistriröö koostamist täielikult.

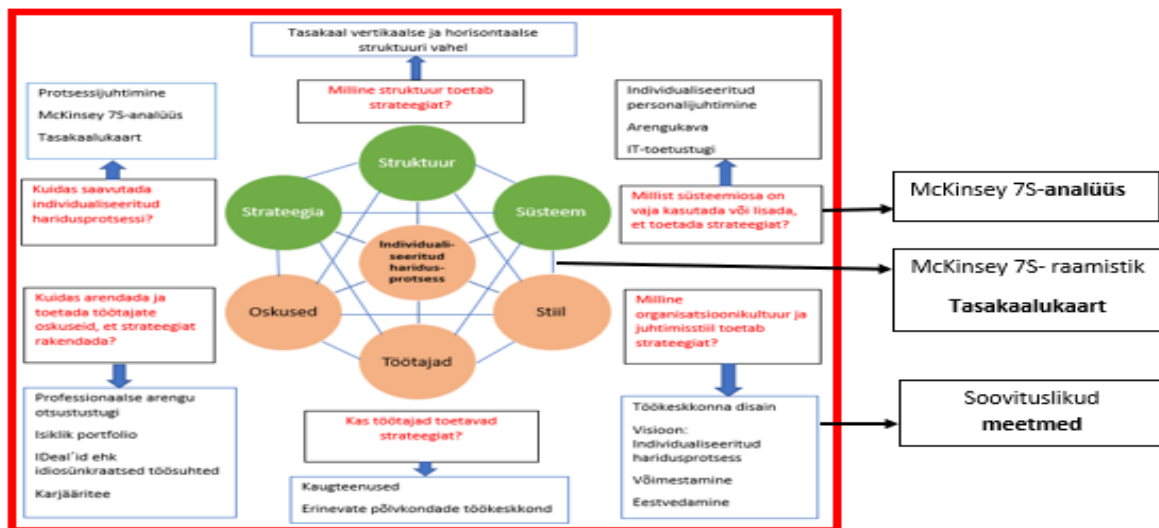
3. Tulemused

Magistriröö eesmärk seisnes kooli personalipoliitikat toetava sidustatud individualiseeritud protsessijuhtimise mudeli (edaspidi lühendatult SIP-mudel) kohandamises individualiseeritud haridusprotsessi eesmärgile ja tagasisidestamisele koolijuhtide vaate kaudu. Lisaks kaardistati koolijuhtide vaade individualiseeritud haridusprotsessi ja seda toetava/takistava personalipoliitika hetkeolukorra kohta. SIP-mudeli väljatöötamisel kasutati protsessijuhtimise ja McKinsey 7S-mudeli raamistikku, millest tulenevalt omab tööriist ka strateegilist protsessijuhtimise võimekust püstitatud eesmärgi täitmise suunas. Alljärgnevalt esitatakse

saadud tulemused uurimusküsimuste kaupa. Uurimusküsimuste all esitatakse tulemused analüüsil tekkinud kategooriate kaupa. Tulemused on näitlikustatud intervjuude salvestiste transkriptsioonidest pärinevate ilmekamate tsitaatidega. Iga tsitaadi järgi on sulgudes lisatud uuritava pseudonüüm.

3.1. Sidustatud individualiseeritud protsessijuhtimise mudel (SIP-mudel)

Esimese uurimusküsimusega sooviti teada, milline on strateegiline sidustatud protsessijuhtimise mudel. Strateegilist eesmärki toetav protsessijuhtimise mudel on pideva parendamise põhimõttel toimiv McKinsey 7S- juhtimismudel, mis võimaldab eesmärgi rakendamisse kaasata organisatsiooni suuremad põhielemendid. Strateegilise eesmärgi saavutamist toetatakse kooli jagatud väärtustega, mis on omakorda ühendatud kooli strateegia, struktuuri, süsteemiosade, juhtimisstiili ja organisatsioonikultuuriga, personali ja vajalike oskustega. Strateegiline eesmärk asetub organisatsiooni keskele ehk jagatud väärtuste elementi. McKinsey 7S alusraamistikku täiendatakse protsessijuhtimise kaardistus funktsiooniga, mille tulemusena tekib igale elemendile kaardistusküsimus. Lisadega täiendatud ja individualiseeritud haridusprotsessile kohandatud mudel (Joonis 5).



Märkused

- „Rasked“ elemendid. Neid on suhteliselt lihtne tuvastada ja juhtkond võib neid otseselt mõjutada.
- „Pehmed“ elemendid. Raskemini tuvastatavad ja mõjutatud organisatsioonikultuurist.
- McKinsey 7S- analüüs. Hetkeolukorra kaardistamine.
- Soovituslikud individualiseeritud personalipoliitikat toetavad meetmed

Joonis 5. Sidustatud individualiseeritud protsessijuhtimise mudel (SIP-mudel) (autori koostatud)

Lisaks hetkeolukorra kaardistamisele lisatakse igale elemendile juurde ka soovituslikud meetmed, mida vajadusel optimeerimiseks kasutada. McKinsey7S mudel vajas mugavamad koondnimetust ja sellest tulenevalt on uurimustöö autor nimetanud selle SIP-mudeliks. SIP-mudel ühendab endas kolme praktilist tööriista. Esmalt annab SIP-mudel võimaluse asetada vajaminev eesmärk, mida organisatsioon püüab tervikuna saavutada/rakendada, mudeli keskele. Sellest tulenevalt on võimalik võrrelda saavutatava eesmärgi toetamist ja hetkesidusust teiste suuremate organisatsiooni elementidega. Teiseks võimaldab SIP-mudel kaardistada organisatsiooni hetkeolukorda vajamineva eesmärgi saavutamise/toetamise osas. Kaardistamise tulemusel on näha, milline elementidest toetab strateegilist eesmärki hästi ja milline vajaks paremat optimeerimist. Kolmandaks võimaldab SIP-mudel optimeerida vajadusel teatud lisameetmetega parendamist vajavaid elemente, mis aitaks sidustatud raamistikku paremini tasakaalustada. Konkreetsed meetmed on valitud suurelt jaolt personalijuhtimise ja personalipoliitika vallast, mis oleks suunatud individualiseeritud haridusprotsessi toetamiseks.

3.2. Koolijuhid sõnastavad individualiseeritud haridusprotsessi

Teise uurimusküsimusega sooviti teada, kuidas sõnastavad koolijuhid individualiseeritud haridusprotsessi. Andmeanalüüsi tulemusel moodustus kolm kategooriat: individualiseerimine, personaliseerimine, diferentseerimine. Viis koolijuhti sõnastasid individualiseeritud haridusprotsessi kui individualiseerimist, sest nad lähtusid sõnastamisel üksiku õppija vajadustest, kus õppetööd juhib õpetaja.

Individualiseeritud haridusprotsess on see, et iga õppija on unikaalne ja me ei võrdle lapsi omavahel. Me saame igale ühele läheneda vastavalt, kuidas tal siis intelligents, oskused ja võimed võimaldavad. (K5)

Kolm koolijuhti sõnastasid individualiseeritud haridusprotsessi kui diferentseerimist, sest lähtuti erinevate õpigruppide vajadustest, kus õppetööd juhib õpetaja. Kaks koolijuhti sõnastasid individualiseeritud haridusprotsessi kui personaliseerimist, sest lähtuti õpilase võimetest ja vajadustest, kus õppimist juhib õpilane ise.

„Õpatee ülesehitus, kus iga selline enastjuhtiv õppija saab liikuda edasi, täpselt sellises rajas ja sellises tempos, mis temale nagu sobib.“ (K6)

3.3. Suurte ja väikeste koolide juhtide kirjeldused individualiseeritud haridusprotsessi juhtimise hetkeolukorra kohta oma koolis McKinsey 7S-analüüsi abil

Kolmanda uurimusküsimusega sooviti teada, kuidas kirjeldavad koolijuhid individualiseeritud haridusprotsessi juhtimise hetkeolukorda oma koolis McKinsey 7S-analüüsi abil.

Andmeanalüüsi tulemusel moodustus seitse peakategooriat: Jagatud väärtused, strateegia, struktuur, süsteem, stiil, töötajad ja oskused.

Jagatud väärtused. Kõikide uuringusse valitud koolide keskne strateegiline eesmärk on individualiseeritud haridusprotsess, mis on sõnastatud kooli visioonis või missioonis.

Strateegia. Strateegia all sõnastatakse kooli visioon, missioon, strateegilised eesmärgid.

„Me lihtsalt elame nagu perekond. Kõik teevad seda, mis nende võimuses, et hoida seda peret tervena ja ohutult.“ (K2)

Intervjuudest ilmnes, et suurkoolidel on tajutav läbimõeldum strateegia ja süsteemsus, et individualiseeritud haridusprotsessi toetada.

„Näha last klassis, mitte klassi tervikuna. Põhimõte ongi see, et ta saaks kiita selle eest, mida ta on tõesti teinud tublisti oma võimete kohaselt ja pakkudes talle siis arengut sellest lähtuvalt.“ (K8)

Struktuur. Struktuuri all käsitletakse organisatsiooni jaotuvust, suurust ja positsiooni.

„Struktuur toetab sellepärast, et meil on väikesed klassid siin, teiseks on meil kool ja lasteaed koos. Ühe asutusena me teame neid lapsi, kes meie juurde kooli tulevad, juba varem. Et me oskame arvestada juba nende eripäradega.“ (K5)

Suurkoolis on individualiseeritud haridusprotsessi toetamiseks meetmetega rohkem optimeeritud süsteemsust ja struktuuri toetavaid elemente.

„Mul on ainenõukogud. Ainenõukogu esimehed on abiks ka kooli juhtkonnale, mul on olemas õppejuhid, IT ja tugipersonal.“ (K9)

Süsteem. Süsteemi all esitletakse IT infrastruktuuri, andmeid ja äriprotsesse.

„Meil on vaatluskaardid, iseloomustused, laste arengukaardid selleks, et individualiseeritud haridusprotsessi ilma nendeta kohe kuidagi ei saa.“ (K5)

Suurkoolis on kaasatud andmetöötlus võimekus, mis abistab täiendavalt toetada individualiseeritud haridusprotsessi ja märgata igat õpilast selle sees.

„Mul on ka näiteks koolis olemas, nüüd andmetöötlusspetsialist. Tegelikult ta võtab, analüüsib ja annab õppejuhatajale infot. Vaata siin on need puudumised, mis on mõjutanud klassi õppeedukust. Kuule, vaata, siin on see laps, kes jookseb punaselt välja. Ole hea ja vaata, kas te olete temaga tegelema!“ (K9)

Stiil. Stiili all loetletakse juhtimisstiili, kommunikatsiooni ja organisatsioonikultuuri.

Individualiseeritud haridusprotsessi toetamiseks on väga oluline organisatsioonikultuur.

Väikekoolid on suuremat rõhku pannud avatud ja kaasatud juhtimisstiilile, ning siduvale organisatsioonikultuurile.

„Me oleme avatud ja kaasav, et õpetajad saaksid kasvada ning jagada sellist ühtset arusaama.“ (K1)

Suurkoolidel on teadlikumalt kujundatud organisatsioonikultuur, ning selle ühised alusväärtused.

„Organisatsioonikultuuris on meil tegelikult täpselt needsamad asjad, ütleme see kooli visioon, mis õppijale on, on tegelikult edasi suunatud ka õpetajale. Nad peaksid olema ennastjuhtivad ja oma professionaalse arengu sees ennast suunavad, koostöös ja loovus peaks igal juhul käima õpetajaga kaasas.“ (K6)

Töötajad. Personali all esitletakse õpetajaid, tugipersonali ja täiendavat personali.

Väikekoolide juhid tõid välja, et väikekoolide kõige suurem ressurss on inimesed, kelle kaasabil individualiseeritud haridusprotsessi saavutatakse ja toetatakse. Intervjuudest ilmnese, et murekoht on väga väikesed tugipersonali lepingulised töökoormused. Osakoormusega töötajat on lisaks maapiirkonda või äärealale väga keeruline leida. Sellest tulenevalt on kaasatud väikese koolipere kõik töötajad individualiseeritud haridusprotsessi toetamiseks. Raamatukoguhoidjast kuni koristajani.

„Oma ala professionaalid, kellel on süda õige koha peal ja oskavad märgata, aidata ja teha koostööd.“ (K4)

Suurkoolide juhid rääkisid, et ühelt poolt õpilaste arv annab võimalused ja vajamineva rahastuse, kuid õpilaste arv klassis osutub ikkagi liiga suureks murekohaks, et individualiseeritud haridusprotsessini täie pühendumiseni jõuda. Seetõttu on tugipersonali vajadus ikkagi ebapiisav kohati ning õpetajad suures klassikollektiivis ei pruugi iga õpilase ni jõuda. Suurkoolide juhtide meelest tunnevad suurkoolid järjest rohkem vajadust täiendava personali kaasamiseks, et jõuda iga õpilase vajaduse ja märkamiseni.

„Nullseis nii-öelda tööturul. Väljakutse on õpetajate leidmine, kes on võimelised ja pädevad siis neid eesmärke ellu viima, midagi uut tooma, lisaväärtust andma ja kes soovivad seda teha“ (K10)

Oskused. Oskuste all hinnatakse kompetentsi, koolitusi ja karjääritee võimalikkust.

Intervjuudest ilmnese, et kooli väiksusest tingitud väiksemast rahastusest ja tugipersonali väikese koormusega kaasatusest on suuremat rõhku pandud töötajate väljaõppesse.

Väikekooli juhtide sõnul panustatakse töötajate koolitustesse palju, sest vajaminevat täiendavat tugipersonali rahastuse puudumisel ja õpilaste arvu väiksusest tingituna pole võtta. Lisaks kasutatakse ära ka vanemate kogukond ja teised lähedal seisvad võimalused, nagu huviharidus ning vilistlaste kogu. Väikekoolide juhid rõhutasid, et kogu ümbritsev kogukond koos kooliperega on seotud individualiseeritud haridusprotsessi ja õpilase juurde.

„Igal lapsel on koht päikese all, seepärast tuleb suhtuda individuaalselt, tuleb aidata ja selleks on meil pidevad koolitused ning väljaõpped. See on väga-väga palju aidanud.“ (K4)

Suurkoolide juhtide sõnul vajavad nad rohkem koolitustoetust ja spetsiifilist koolituskava, et individualiseeritud haridusprotsessi toetada. Samuti tuli koolijuhtide intervjuudest välja, et suurkoolides joonistuvad teravamalt välja ka teatud õpetajate kompetentsuse arendamise vajadused.

„Puudu jääb just nimelt see, et suures klassis õpetajate oskusest ikkagi päris iga üksiku õpilase tasandile minna, et pigem kiputakse nägema just nimelt selliseid suuremaid gruppe või rühmi ja selles suhtes on keeruline võibolla sellist konkreetset last seal või õpilast seal taga näha.“ (K6)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et väikekoolide ja suurkoolide vahel on tajutavad McKinsey 7S analüüsi erisused. Uurimuse tulemusena leiti, et kõikidel uuringus osalevatel koolidel olid

individualiseeritud haridusprotsessi toetamiseks kindlad meetmed kasutusel, kuid joonistusid suur- ja väikekoolide võrdluses välja tajutavad kriteeriumid. Tajutavad seosed ja sidustatus on esitatud illustreerivate joonistena Lisas 6. Intervjuudest ilmnas, et väikekoolid panustavad strateegilisse eesmärki eelkõige läbi oma inimressursi, koolitades ja toetades neid, et kõik oleksid kaasatud individualiseeritud haridusprotsessi saavutamiseks. Suurkoolide tajutav võimalus on individualiseeritud haridusprotsessi eesmärki toetada läbi süsteemsema ja strateegilisema lähenemise. Keskkel kohal on raamdokumendid, infovahetus, strateegia ja organisatsioonikultuuri ühised väärtused. Õpetajad vajavad rohkem otstarbelisi koolitusi individualiseeritud haridusprotsessi toetamiseks.

3.4. Haridusorganisatsiooni personalipoliitika tugevused ja nõrkused koolijuhivaates

Neljanda uurimusküsimusega sooviti teada, milliseid tugevusi ja nõrkusi toovad koolijuhid välja tänases haridusorganisatsiooni personalipoliitikas. Andmeanalüüsi tulemusel moodustus kaks peakategooriat: personalipoliitika tugevused ja personalipoliitika nõrkused.

Personalipoliitika tugevuste alla tekkis neli alakategooriat: tugipersonal, tugiteenused, koolitused ja algatused. Personalipoliitika nõrkuste alla tekkis kuus alakategooriat: koolide rahastusmudel, personal, koolitused, seadusandlus, karjääriritee, jätkusuutlikkus.

Personalipoliitika tugevused kategooriate ja koodide lõikes on esitatud Lisas 7.

Personalipoliitika nõrkused kategooriate ja koodide lõikes on esitatud Lisas 8.

Personalipoliitika tugevused

Tugipersonal. Suurkoolide juhid hindasid väga kõrgelt tugipersonali olemasolu, kes on individualiseeritud haridusprotsessi toetamisel väga oluline toetus nii õpilastele, lastevanematele kui ka kooliperele. Tugipersonali all loetleti kaasatud väljaõppega spetsialiste: sotsiaalpedagoog, eripedagoog, psühholoog, logopeed, tugiisik, abiõpetaja. Mitmeid kordi toodi välja Rajaleidja tugipersonali olulisus ja koostöisus ühiste eesmärkide lõimimisel.

Tugiteenused. Väikekoolide juhid hindasid kõrgelt KOV-toetust, ning KOV-i poolt tulenevaid abistavaid meetmeid (tugipersonali töökoormuste jaotamine, ühised koolitusrahastuse projektid, majanduskulude ümberjaotamine). Lisaks hinnati kõrgelt toetavaid kovisiooni programme, mis võimaldavad anda kooliperele vajaminevad instrumendid ja tehnikad, et üksikindiviidini jõuda.

Koolitused. Mitmeid kordi toodi välja HTMi poolt korraldatavad suuremad koolituste sarjad. Olulistena sõnastati korraldatud digikoolitusi, kovisiooni, mentorluse ja coachingu programme. Intervjuudest ilmnest, et õpikogukondade väärtust osatakse hinnata ning läbi õpikogukondade aktiivse tegutsemise töötab koolipere ühtsete eesmärkide saavutamiseks. Korduvalt kiideti teatud KOV-koostöisust, kus KOV aitab konkreetsete projektide puhul ise rahastust leida ja koondab oma piirkonna koolid ühiseks koolitussooviks kokku.

Algatused. Olenemata kooli suurusest hinnati kõrgelt riigipoolseid algatusi, nagu Ettevõtlik Kool, Edumus, Noored kooli, Asendusõpetajad ja karjäärpäevad, mis võimaldavad uusi teadmisi ja oskuseid kooli tuua.

„Edumus, Noored Kooli ja Asendusõpetajad on kolm sellist algatust, mis maja väljaspoolt on meil kasutusel ja mille üle me oleme rõõmsad.“ (K1)

Personalipoliitika nõrkused

Koolide rahastusmudel. Nõrkustena esitleti kooli suurusest tulenevalt seaduslikku rahastuse regulatsiooni ja kohatist jäikust, mis lähtub rangelt õpilase peaarvu statistikast. Toodi välja, et paindlikkust võiks olla siinkohal rohkem. Koolide rahastusmudelitest sõltub otseselt ametikohtade koormus ja see on suureks murekohaks just väikekoolidel.

„Koolide väiksus, väikesesse kooli, kus ei ole rahalist panust sellist, nagu on suurtel koolidel, siis nendel puudub selline võimalus. Näiteks kasvõi võtta tõesti mõni huvitav inimene näiteks tegelema või vestlema, aga selle eest tuleb ka tasu maksta. Ja raha taha jääb alati kõik kuidagi seisma.“ (K2)

Personal. Kooli suurusest sõltumata toodi murekohana ka välja professionaalsete töötajate turudefitsiit. Murekohana toodi välja ka regionaalsed eripärad ja mõeldes kasvõi rahvuslike eripäradega individualiseerimise tagamise toetamisele. Koolijuhid rääkisid, et kakskeelsetes piirkondades tekib vajadus nii eestikeelse kui venekeelse emakeelega õpilaste erinevateks tasemeõppeks ning sellest tulenevalt täiendav lisapersonali vajadus. Murekohana nimetati ka spetsialistide kvalifikatsiooni kvaliteeti, töötajate asendamist ja hoidmist organisatsioonis.

Koolitused. Mitmetel juhtudel väljendati muret koolide ülest eesmärke toetavate koolituste projektirahastuse üle. Mainiti, et paremad projektide kirjutajad saavad teatud koolitustele ligi, mis peaksid olema riikliku eesmärke toetavad ja riigi poolt ideaalis toetatavad.

„Nüüd sa pead tegema selle projekti, igati teeb oma projekti siis lähtuvalt sellest, meil on ju kõigil ühine eesmärk ju selle kasvõi sellesama organiseeritud protsessi osas, et tegelikult on need koolid kõik enam-vähem ühesuguses olukorras.“ (K7)

Murekohana nimetati koolide rahastusmudeli jäikust ning koolituskulude vähenemist 3% - 1%-le, ning olemasoleva rahastuse kasutamise vähest paindlikkust täiend- ja ümberõppeks.

Seadusandlus. Murekohana näidati ka töölepingute ja töösuhete jäikust, mis ei võimalda koolipersonali seas suuremat liikumist ja uute inimeste kaasamist.

„Et toimuks ka siis selline loomulik verevahetus, mis tooks uusi inimesi kooli juurde. Võib-olla tundub, et uuema generatsiooni õpetajaskond suudab sedavõrd individualiseerimist rohkem märgata ja toetada“ (K10)

Karjääriritee. Kuna uusi inimesi on äärealade piirkondade koolidesse väga keeruline leida, siis leiti, et suured murekohad vaatavad vastu oma õpetajate vertikaalseks või horisontaalseks karjääririteeks ümberkujundava õppele saatmise osas. Raske on jaotada koormust ümber olemasolevate õpetajate vahel, kui keegi peaks vajama täiendavat õppeperioodi. Toodi välja, et see võiks olla paremini seaduslikult reguleeritud ning ka lisatuge pakkudes.

Jätkusuutlikkus. Väikekoolide juhid tõid murekohana välja ka oma haridusorganisatsiooni jätkukesva arengu, tundes muret KOV- rahastuse jätkusuutlikkuse pärast. Sellest tulenevalt on osadel väikekoolidel raske kurssi ja sihti silme ees hoida.

„Kas mingi kool on üle, või ei ole, et sellist ebakindlust tekitada, samas jällegi see, et kuna on väike kool, et kas ta jääb kuue-klassiliseks? See takistab nagu suuna hoidmist, et vahepeal, kui pikka perspektiivi sa saad endale panna, kui tulevik võib olla ebakindel.“ (K5)

Kokkuvõtvalt võib välja tuua, et olenemata kooli suurusest, hinnati väga kõrgelt kooliväliseid algatusi, mis võimaldasid kaasata uusi inimesi uute teadmiste ja oskustega, et rikastada senist kooli võimekust. Lisaks peeti väga oluliseks tugimeeskonna kaasamise võimalikkust ja lisarahastust. Väiksematel koolidel oli koolijuhtide meelest väga oluline KOV-poolne toetus ja ümbritseva kogukonna olemasolu. Suurkoolid vajasisid juhtide meelest rohkem koolitusrahastust, sest koolitusvajadus on kõrge. Murekohana toodi esile suur projektipõhisus koolitusrahastuses. Riigiüleste ühtsete eesmärkide toetamiseks vajaminevad koolitused peaksid olema tasutud riiklikust reservist.

3.5. Koolijuhtide arvamused individualiseeritud haridusprotsessi toetavatest meetmetest

Viienda uurimusküsimusega sooviti teada, milliseid meetmeid toovad koolijuhid välja, et toetada individualiseeritud haridusprotsessi. Andmeanalüüsi tulemusel moodustus kaks peakategooriat: organisatsioonisisised meetmed ja organisatsioonivälised meetmed. Organisatsioonisisised meetmed jagunesid seitsmeks alakategooriaks: tugipersonal, dokumendid, organisatsioonikultuur, grupeeringud, töökeskkond, huvitegevus, professionaalne areng. Organisatsioonivälised meetmed jagunesid nelja alakategooriasse: tugisüsteem, koolitused, huviharidus ja algatused. Individualiseeritud haridusprotsessi toetavad meetmed kategooriate ja koodide lõikes on esitatud Lisas 9. Täiendav meetmete esitus sõnapilvena on esitatud Lisas 10.

Organisatsioonisisised meetmed

Tugipersonal. Tugispetsialistidest olid uuringus osalenud haridusorganisatsioonides osaliselt või täielikult kaasatud: eripedagoog, sotsiaalpedagoog, psühholoog, hingehoidja, logopeed, õpilasnõustaja, abiõpetaja, aineõpetajate tugi, tugiisik. Tugispetsialistidena nimetati ka kooli abistavat personali, nagu raamatukoguhoidja ja koristaja kaasatus õpilaste toetamisel.

Dokumendid. Organisatsioonisisestest meetmetest toodi välja kooli strateegia, arengukava ja õppekavad. Väga olulisel kohal olid arengukaardid, kartoteek, vaatluskaardid, mida pidevalt jälgitakse ja täiendatakse, ning õpetajate arenguportfoolio.

Organisatsioonikultuur. Olenemata kooli suurusest nimetati korduvalt organisatsioonikultuuri olulisust eesmärgi täitmisel. Organisatsioonikultuuri keskmes on koolipere, visioon, missioon, väärtused, avatus, kaasatus, jagamine, suhtlemine, kuulamine ja tunnustamine. Õpilast märgatakse kui unikaalset isiksust. Klassis nähakse last, ning hoitakse lahus inimene ja tegu.

„Et see meede on siis see, et viia see arendus ja planeerimise protsess võimalikult rohujuure tasandile. Et see ei tuleks niimoodi, et üleval üks juht või juhtkond või vallavanem või keegi tuleb, ütleb kuidas peab tegema, vaid et see, mida me tahame teha, et see tuleks hästi altpoolt.“ (K1)

Grupeeritud. Grupeeritud alla koondusid õpikogukonnad, ainevaldkonnad, õpilaste taseme- ja temporühmad, tööühmud ja erinevad õpingid.

Töökeskkond. Siin all loetleti nii õpikeskkonda kui ka õppekeskkonda õpetaja ja õpilase vaates. Õpikeskkonna loomise meetmetena kasutati õpiabitundi, individuaaltundi, mitmekesisest arendavat klassiruumi, avatud klassiruumi, puhkenurki ja mängukeskkonna võimalusi. Klassikaline „Õpetajate tuba“ asendub ajas õpetajate isiklikeks väikesteks puhkeruumideks, kus õpetaja saab vajadusel „oma patareisid“ täiendavalt laadida.

Huvitegevus. Koolijuhtide hinnangul on suur roll mitmekesisel huvitegevustel ja huvijuhil, et toetada õpilaste arengut läbi huvitegevuse.

Professionaalne areng. Koolijuhid töid korduvalt välja õpetajate ja õpilaste arenguestluste läbiviimise olulisust, eneseanalüüsi oskust ja arengu pidevat täiendamist. Kirjeldati, et individualiseeritud haridusprotsessi keskmes on enastjuhtiv õppija ja kujundav hindamine. Olulise meetmena nähti ka kogemuste jagamist ja üksteiselt õppimist ning tähtsaks peeti ka organisatsioonisisese karjääriritee kujundamist.

Organisatsioonivälised meetmed

Tugisüsteem. Intervjuudest ilmnas, et suur abistav roll oli Rajaleidja toetatud teenustel.

Olulisel kohal oli koolipidaja abistav roll nii tugipersonali kaasamiseks kui ka täiendavate ühiste koolituste võimaldamiseks. Tugisüsteemi all toodi välja ka lastevanemate ning vilistlaste suurt rolli ja tähtsust. Kogukonna kaasatus oli eriti oluline just väikekooli juhtide

sõnul. Lisaks mainiti mitmeid kordi sõpruskoolide ja abistavate ettevõtete olulisust. Paaril korral mainiti ka Eesti Töötukassa ja Teeviit tänuväärset rolli õpilaste karjääriritee kujundamisel.

Koolitused. Korduvalt nimetati klassijuhatajate suurt rolli individualiseeritud haridusprotsessi toetamisel ning sellest tulenevalt suuremat koolitusvajadust iga õpilase ni joudmisel.

„Ma olen tihtipeale mõelnud seda, et kui klassi ees on ütleme, kuuekümmne seitsme aastane õpetaja ja tema ees istub kolmeteistaastane. Jah. Siin on ju vanaema ja lapselaps. Siis sealt võib tekkida mõni konflikt. Võib-olla see noor klassijuhataja, kui ta on südamega töö juures, võib-olla ta mõistab rohkem seda kolmeteistaastast last.“ (K9)

Koolituste all toodi välja ka projektikirjutamise oskus ja arendamine, mis toob koolile vajaminevat koolitusraha juurde. Olulised olid ka töötajate täiendõppe, ümberõppe võimalused ja koolidevahelised kogemuste vahetamised. Eraldi toonitati ka digikoolituste ja arengupsühholoogia koolituste olulisust.

Huviharidus. Väikekoolide juhid pidasid eriti oluliseks organisatsioonivälise huvihariduse kaasamise. Õppetegevuse mitmekesistamiseks ja rohkemate võimaluste pakkumiseks olid olulised muuseumiprogrammid, muuseumitunnid ja huvihariduskeskused.

Algatused. Kõrgelt hinnati algatusi, mis võimaldas uutel inimestel kooli tulla. Noored kooli ja Edumus algatusi nimetati mitmel korral. Lisaks nimetati korduvalt Ettevõtliku Kooli programmi ja koordinaatori tuge.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et koolijuhid jaotasid individualiseeritud haridusprotsessi toetavad meetmed kahte suuremasse kategooriasse – organisatsioonisisese ja organisatsioonivälise meetmed. Tugiteenused võivad olenevalt organisatsioonist jaotuda mõlema kategooria vahel. Koolijuhid vaates on inimressurss kõige suurem väärtus eesmärgi saavutamiseks. Väga oluline roll on ka organisatsioonikultuuril, ning selle ühistel ja jagatud väärtustel ning samade põhimõtete kandumine klassiruumi.

„Sa pead igapäevaga suhtlema nii, et ta tunneks, et sa oled olemas just tema pärast“ (K8)
Inimressursi olulisust hinnati kõrgelt olenemata kooli suurusest. Individualiseerimist toetavad meetmed sõltuvad suurelt jaolt kooli suurusest ja rahastusest. Uuringus osalenud koolijuhtide esitatud tajutav meetmete kaardistus osutab, et väikekoolidel on meetmetega sidusust õpilase ja koolipere vahel enam, sest õpilaste väiksem arv klassis võimaldab individualiseeritud haridusprotsessi paremini toetada. Suurkoolides on juhtide meelest lihtsam rakendada tänu õpilaste rohkusele ka tempo-ja tasemerühmade tegevusi, mis toetab kindlasti ka individualiseeritud haridusprotsessi saavutamist. Õpetajate individuaalsema keskkonna toetamise meetmed olid kasutusel suurel osal uuringukoolides. Arvestatakse üha rohkem õpetaja isikliku ruumi vajadusega ja õpetajate individuaalsete soovidega.

„Õpetaja tsoon, mis on õpilase vaba, ta saab nagu seal taastuda ja see on nii vajalik selleks, et kui õpetaja on rõõmus, rahulolev igatpidi, siis on ka õpilane, sest et närvilisus ja kõik see kandub otseselt edasi.“ (K8)

Intervjuudest ilmnes, et töökeskkonna disainimisele on hakatud rohkem rõhku panema.

3.6. Koolijuhtide valmisolek sidustatud individualiseeritud protsessijuhtimise (SIP-mudel) mudeli kasutamiseks haridusorganisatsiooni personalijuhtimise toetamiseks

Kuuenda uurimusküsimusega sooviti teada saada, milline on koolijuhtide arvates nende valmisolek kasutada sidustatud individualiseeritud protsessijuhtimise (SIP-mudel) mudelit haridusorganisatsiooni personalijuhtimise toetamiseks. Andmeanalüüsi tulemusel moodustus kolm peakategooriat: tugevused, nõrkused ja rakendamine. Koolijuhtide valmisolek SIP-mudelile kategooriate ja koodide lõikes on esitatud Lisa 11.

SIP-mudeli tugevused. Koolijuhid hindavad süsteemsust ja seda toetavat SIP-mudelit kui instrumenti. Koolijuhtide sõnul on koolijuhi töös väga palju killustatust, erinevate tegevuste samaaegset koordineerimist ning suurte põhieesmärkide suunas liikumine ning teatud muutuste juhtimine vajab tihtipeale süsteemsemat ja läbimõeldumat strateegiat. Valminud SIP-mudelis nähakse strateegiat ja arengukava toetavat praktilist instrumenti. SIP-mudelit võrreldakse koolijuhi kompetentsimudeliga, mis lisab süsteemsust ja vajaminevat struktuursust. SIP-mudelis nähakse ka kooli sisehindamist ja sidusust abistavat instrumenti.

„Aga kui palju on meil nagu sellist, ütleme süsteemset lähenemist asjale, et me nagu võtaks ja analüüsiks, siis selline mudel kindlasti annab sellele väga konkreetse selgroo. See oleks ka päris hea mudel analüüsimeks, nii nagu me iga aasta analüüsime parasjagu oma personalipoliitikat. Et tegelikult oleks täitsa hea, kui selline mudel oleks all, et me saaksime aasta lõikes ja ka pikemaajalised plaane tehes vaadata selle mudeli järgi, nii et ma arvan, et see oleks üks, päris hea abivahend küll.“ (K6)

SIP-mudel võimaldab kaardistamisel esitada küsimusi, kus on vead, kus on nõrkused, et vajadusel optimeerida neid paremate meetmetega. Koolijuhid hindavad kõrgelt mudeli paindlikkust ja sobitavust erinevate strateegiliste eesmärkidega. Tuuakse esile ka mudelis olevate personalijuhtimise meetmete asjakohasus individualiseeritud haridusprotsessiga.

SIP-mudeli nõrkused. Paaril korral toodi välja, et SIP-mudel on mitmekihiline ja vajab rohkem süvenemisaega ning põhjalikumat uurimist. Intervjuul tutvustatud mudeli ajapiirang (10-minutit) oli selleks liiga lühike aeg. Üks intervjuueeritav soovis mudelile paremat koolirüüd ümber.

SIP-mudeli rakendamine. Uuringus osalenud koolijuhid hindavad valminud SIP-mudelit kõrgelt ja sooviksid seda praktiliselt oma haridusorganisatsioonis kasutada. Valminud SIP-mudelit soovitakse realselt juhtimispraktikasse kaasata, sest nähakse mudeli praktilist

võimalikku kasu kooli arengukava hindamise ja elementide sidususe tekitamise juures. Kooli juhtimispraktikasse soovitakse kaasata mudelit süsteemsuse parandamiseks ja süsteemse ülevaate tekitamiseks. Praktilist väärtust nähakse mudeli kaardistusvõimest ja personalijuhtimise meetmetega rikastamisest.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et SIP-mudel on juhtide arvates hea vaade juhile, mis võiks olla toetav juhtimisalane instrument ning annaks koolijuhile strateegia toetamiseks lisandväärtust juurde. Koolijuhtide sõnul on nende töös palju erinevate tegevuste koordineerimist ning süsteemsust ja teaduspõhist lähenemist juhtimise abistamiseks ja eesmärgi toetamiseks on väga vaja. Juhid töid välja, et SIP-mudelit soovitakse oma haridusorganisatsioonis kasutada.

4. Arutelu

Käesoleva magistr töö eesmärk oli individualiseeritud haridusprotsessist lähtuvalt kooli personalipoliitikat ümberkujundava sidustatud individualiseeritud protsessijuhtimise mudeli (edaspidi SIP-mudel) arendamine ja tagasisidestamine koolijuhtide vaate kaudu. Alljärgnevalt on esitletud viis kõige olulisemat uurimistöo tulemust.

Esiteks näitas uuring, et muutuste läbiviimise edukus sõltub kõigepealt võimalikest eelistest ja takistustest (Bruin & Rosemann, 2012). Käesolevas uurimistöös käsitleti vajamineva muutusena individualiseeritud haridusprotsessi toetamist haridusorganisatsioonis. Bruin ja Rosemann (2012) kirjeldavad võimalike eeliste ja takistuste tundmist, kui muutuste juhtimise võtmetegurit. Väikekoolide takistusteks on esile toodud vähem ressursse kui linnakoolidel, õpetajatel on madalam kvalifikatsioon ja rohkem õpilasi pärineb probleemsetest peredest (Aidla & Vadi, 2008). Uuringus osalenud koolijuhtide vaate kaardistamiseks loodi SIP-mudel, mis esimeses kaardistamise etapis proovis leida muutuste juhtimiseks vajaminevad eesmärgi toetavad eelised ja takistavad tegurid. Mitmed koolijuhid hindasid SIP-mudelit kõrgelt just tänu esialgsele kaardistusvõimalusele, mis võimaldab suurest vaatest leida kiiresti üles just vajaminevad pudelikaela-kohad, mida vajadusel optimeerima asuda. Uuringutulemused töid välja ka tajutava seose leitud eeliste ja tugevuste kohapealt. Kui uuringus osalenud haridusorganisatsioon on teadlik eesmärgi takistavatest teguritest ja neid muuta pole võimalik, siis on tugevdatud hoopiski teadaolevat eelisvõimalust. Optimeerides eeliseid veelgi tugevamateks, sidustatakse nad omavahel ühise eesmärgi toetamiseks. Väikekoolide analüüsi tulemused töid esile, et vaatamata väiksemale kooli ressursipuudusele on kaasatud rohkem ümbritseva kogukonna, vilistlaste ja huvihariduse võimalusi. Lisaks on varasemalt näidatud probleemkohana väikekoolide õpetajate madalamat kvalifikatsiooni

võrrelduna suurkoolidega. Uurimustöö tulemused näitasid, et võrreldes suurkoolidega olid just väikekoolide õpetajad rohkem koolitatud ning olid diplomeeritud mitut õppeainet andma. Magistritöö autori arvates tuleneb see koolijuhi pikaajalistest töökogemustest ja oskusest näha eesmärgi paiknemisest terviküsteemis.

Teiseks võib välja tuua, et koolijuhtide hinnangul lähenetakse individualiseeritud haridusprotsessile väga killustatult. Kooli põhielementidele lähenetakse eraldiseisvana ja suur tervikvaade on tagaplaanil. Ambre on toonud välja, et suurte põhieesmärkide suunas liikumine ning vajalike muutuste juhtimine eeldab tihtipeale süsteemsemat ja läbimõeldumat strateegiat, sest koolijuhtide sõnul on koolijuhi töös väga palju killustatust ning erinevate tegevuste samaaegset koordineerimist (Ambre, 2016). Käesoleva magistritöö uurimustulemused kinnitavad sama tulemust, et koolijuhid tunnetavad oma töös suurt killustatust erinevatele tegevustele ja vajaksid süsteemsemat lähenemist eesmärgi täitmisele. Valminud SIP-mudelit hinnatakse koolijuhtide sõnul kõrgelt just võimaliku süsteemsema ja suurema pildi tekitamise eest, mis on eesmärgi saavutamisel koolijuhi töös väga oluline.

Kolmandaks võib esile tuua, et need koolid, kus investeeritakse nii inimkapitali kui sotsiaalsesse kapitali ning need vastastikku toetavalt omavahel toimima pannakse, ehitavad üles kogu kooli hõlmavaks eduks vajaminevad ressursid (Fullan, 2019). Inimkapitali investeerimine oli tugevalt tajutav eelkõige väikekoolides, kus inimeste toetatud kompetentsi kasvuga kompenseeriti vajaminevaid ressursse. Õpetajate väljaõpe puuduoleva tugiteenuste katmiseks tasakaalustas väikese töökoormusega või olematut tugipersonali (sotsiaalpedagoog, logopeed, psühholoog, tugiisik, eripedagoog). Samas toodi ära ka murekohana vajamineva tugikompetentsi täiendõppe võimalused, sest seda piiravad osaliselt asendatava inimressursi olemasolu, rahaline võimekus ja senine seaduslik regulatsioon.

Neljas oluline tähelepanek oli, et uuringus osalenud koolijuhid käsitlevad individualiseeritud haridusprotsessi all nii individualiseerimist, personaliseerimist kui diferentseerimist, sest kõikide lähenemiste aluseks on õpilase areng. Ameerika Ühendriikides käsitletakse neid mõisteid eraldi, sest *The U.S. Department of Education* märgib, et personaliseeritud õpe on õppijakeskne ning individualiseerimine ja diferentseerimine on õpetajakesksed lähenemised (HARNO, 2020). HTMi visioonidokument sõnastab individualiseeritud haridusprotsessi kui termini, kuid sisu ei piiritle (Tark ja...,2019). Uuringust tuleb välja, et koolijuhid sõnastavad individualiseeritud haridusprotsessi kui koondvaadet kõigile eelnimetatule, ning kõik analüüsitulemused on segu neist kolmest.

Viienda olulise ja tajutava järeldusena võib siinkohal ära märkida uuringus osalenud koolijuhtide väga kõrge tööstaaži seose eestvedamisega. Sellest võib uuringuvalimi põhjal järeldada, et individualiseeritud haridusprotsessi praegused eestvedajad toetuvad oma

pikaaegsetele kogemustele ja kompetentsile. Uuringus osalenud koolijuhtide muljetavaldavat tööstaaži arvestades võib tajuda, et pikaaegne töökogemus on individualiseeritud haridusprotsessi eestvedaja tunnusjoon. Sellele tuginedes võiks see teadmine magistritöö autori arvates avada individualiseeritud haridusprotsessi toetavate meetmetena mentorite ja menteede programmi, kus uuringus osalenud koolijuhtidel oleks oluline sisend jätkukasvu tagamiseks ja nüüdisaegse õpikäsituse eestvedamisel.

Töö autor on teadlik, et uuringutulemuste järeldusi ja üldistusi saab teha ainult uuringuvalimi lõikes ning sellest väljapoole laiendusi teha ei saa. Piiranguks saab tuua ka vähese majandussektori ja haridussektori edulugude lõimimise teaduspõhisuse. Majandussektoris tavapraktikas kasutusel olevad protsessijuhtimise ja strateegilise juhtimise praktikad ja meetmed ei oma head koolirüüd.

Vaatamata piirangutele on käesoleval magistritööl väga praktiline väärtus. Eelkõige annab ta sisendväärtuse koolijuhile. Magistritöös valminud SIP-mudel võimaldab sillata individualiseerimist võimaldava lähenemise õpilase, õpetaja ja koolijuhi vahele. Lisaks arvestab ja lisab valminud SIP-mudel koolijuhile vajaminevat süsteemsust, strateegilist juhtimist ning protsessijuhtimist. SIP-mudeli kaasabil on võimalik optimeerida, sidustada ja vajadusel tasakaalustada haridusorganisatsiooni põhielemendid ning koondada vajaminev inimressurss ühtse eesmärgi saavutamiseks. SIP-mudel on oma olemuselt paindlik instrument, seega võimaldab ta keskele eesmärgile individualiseeritud haridusprotsessi asemele asetada teise vajamineva liikumissuuna. SIP-mudel töötab protsessijuhtimise põhimõttest tingituna Demingi ratta ehk pideva parendamise tsükli põhimõttel, mis tagab koolijuhile ka protsessi jätkusuutliku arengu. Innovaatilisus seisneb majandussektori juhtimisalaste edupraktikate integreerimisest haridusorganisatsiooni juhtimisinstrumendi loomisele ning teadvustamisele. Innovaatilisus seisneb ka SIP-mudelil toodud meetmetest näitena masinõppe toel arendatav õpetajate professionaalse arengutoe väljatöötamine. Masinõppe otsustustugi on nii õpetajale kui koolijuhile tulevikus veelgi praktilisem tööriist, mis võtab arvesse senist kompetentsimudeli taset ja aitab individualiseeritud koolituskavaga tõsta kompetentsitaset kõrgemale. Konkreetne meede aitab sihtotstarbekohasemalt optimeerida koolitusrahastust ja hoida fookust professionaalsel arengukasvul. Uudsus seisneb ka idiosünkraatsete töösuhete ja kaasaegse töökeskkonna loomise ja disainimise soovitusel. Innovatsiooni alus on idee rakendus, mis lahendab kindlat vajadust ja loob seeläbi lisaväärtust ning loodud SIP-mudel toetab sellest tulenevalt uudsuse kontseptsiooni hästi.

Käesoleva magistritöö tulemusel valminud SIP-mudel annaks aluse laiemapinnalisteks uuringuteks suurema valimiga, mille tulemusel võiks kaardistada ja üldistada laiemat vaadet Eesti hariduselust. Põnev oleks laiendada ka eesmärgipärane valim juhuvalimiks. Siis oleks

huvitav teada, milliseks kujuneb SIP-mudeli sisend arengukavades planeeritud eesmärgi saavutamise toetamisel. Kindlasti oleks huvitav ja hea võimalus jätku-uuringuga kaardistada ning uurida praktilist SIP-mudeli kasutusest tulenevat sidususe paranemist. Kui SIP-mudeli seniste soovitatud meetmete uuringuga süvitsi minna, siis jätku-uuringus pakuks huvi mõjurite uurimine. Milline elemendi meetmetest osutub eesmärgi toetamiseks täiendava meetmena kõige suuremaks mõjuteguriks. Lisaks töid eksperdid OSKA 2018. aasta raportis esile, et Eesti ülikoolide kraadiõpe ei toeta piisavalt ühiskonna ja majanduse liikumist suurema teadmuspõhisuse poole. Tuleb leida lahendused, kuidas väärtustada Eesti ühiskonnas (sh ettevõtluses, avalikus sektoris) kvalifitseeritud teadustöötajaid ning parandada ülikoolide ja ettevõtete vastastikut koostööd. Haridussektori juhtimisalane kompetents rikastuks kindlasti ettevõtlussektori edukaks osutunud strateegiatest. Juhtimisalased varjutamised, praktikavõimalused ja koostöisus erinevate sektorite vahel võiks luua uue pinnase sarnaste uuringute teostamiseks ning laiemapinnalisemaks tutvustamiseks. Ettevõtlussektoriga tulemusliku koostöö tegemise alus on probleemist arusaamine, oskus mõista ettevõtte protsesse, hinnata sealjuures turutrende ning pakkuda neist lähtuvalt välja ja realiseerida uudseid lahendusi (OSKA, 2018).

Tänu sõnad

Soovin tänada oma magistritöö juhendajaid Tiina Saar-Veelmaa´d ja Pihel Hunt´i inspireeriva ja toetava mentorluse eest! Aitäh, et te olite vajadusel alati olemas. Suured tänud uuringus osalenud koolijuhtidele, kelle poole vaatan imetluse ja suure austusega. Suur aitäh oma armsale perele ja kaasteeliste, kes seda teerada värvilisemaks maalisid.

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.

Maarika Liivamäe

/allkirjastatud digitaalselt/

Kuupäev: 19.05.21

Kasutatud kirjandus

- Aidla, A., Vadi, M. (2008). Relations between attitudes of school administrations towards school performance criteria and the national examination results in Estonian schools. *TRAMES*, 2008, 12 (62/57), 1, 73–94.
- Alumäe, T., Tilk, O & Asadullah. (2018) "Advanced Rich Transcription System for Estonian Speech" Baltic HLT. Külastatud aadressil: <http://bark.phon.ioc.ee/webtrans/>
- Ambre, S. (2016). Koolijuhi positsioonid hariduspoliitilise uuenduse rakendajana. Publitseerimata magistritöö. Tartu Ülikool.
- Berger, R. (2015). Now I see it, now I don't: Researcher's position and reflexivity in qualitative research. *Qualitative research. APA PsycNet*, 2015 (2), 219-234.
- Brifk, G. (2020). Üldhariduskoolides toimunud muutused ning nende rakendumist soodustavad ja takistavad tegurid seitsme kooli näitel. Publitseerimata magistritöö. Tartu Ülikool.
- Bruin, T.D., Rosemann, M. (2012). *Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity*. Külastatud aadressil: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/02-05%20WP%20Application%20of%20a%20Holistic%20Model-%20RosemannBruin%20-%E2%80%A6.pdf>
- Chatzimouratidis, A., Theotokas, I., Lagoudis, I. (2012). Decision support systems for human resource training and development. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (4), 662–693.
- Cogin, J. (2012) Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (11), 2268-2294.
- D'Amato, A., Herzfeldt, R. (2008) Learning orientation, organizational commitment & talent retention across generations: A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 929-953.
- Eurofound. New forms of employment. Publications Office of the European Union. Luxembourg* (2015). Külastatud aadressil: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1461en.pdf
- Euroopa Parlament. Tööhõive- ja sotsiaalkomisjon atüüpilised lepingud, kaitstud töökarijäär, turvaline paindlikkus ja sotsiaalse dialoogi uued vormid* (2009/2220(INI)), <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A7-2010->

0193&format=XML&language=ET.

EÕS. (2014). *Eesti elukestva õppe strateegia 2020*. Külastatud aadressil:

<https://www.hm.ee/sites/default/files/strateegia2020.pdf>.

Fullan, M. (2019) *Koolijuhi kolm võtmetegurit mõjusaks juhtimiseks*. Kuma Print. 191lk.

Gibson, J. W., Greenwood, R. A., Murphy, Jr E. F. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management*, 4 (3), 1-8.

Gursoy, D., Maier, T. A., Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (3), 448-458.

Hamidullah, M. F. (2016). *Managing the next generation of public workers*. New York

Haridus- ja Teadusministeerium, Tallinna Ülikool & Tartu Ülikool. (2017). *Õpikäsitusest ja selle muutumisest. Elukestva õppe strateegia 2020 1. eesmärgi selgituseks*. Paide, Tallinn, Tartu.

HARNO. (2020). Haridus- ja Noorteamet. *Personaliseeritud õpe ja haridus 7.1*. Külastatud aadressil: <https://kompas.harno.ee/personaliseeritud-ope/#personaliseeritud-ope-ja-haridus>.

Haridus- ja Teadusministeerium. *Eesti elukestva õppe strateegia programmid (2020)*.

Külastatud aadressil: <https://www.hm.ee/et/tegevused/arengukavad>.

Heidmets, M. (2017). *Õpikäsitus: teooriad, uurimused, mõõtmine. Analüütiline ülevaade*.

Tallinna Ülikool, Haridusteaduste Instituut. Külastatud aadressil:

https://www.hm.ee/sites/default/files/opikasitus_kirjanduse_ulevaade_tlu.pdf

Henstra, D., McGowan, R. A. (2016). Millenials and public service: an exploratory analysis of graduate student career motivations and expectations. *Public Administration Quarterly*, 40 (3), 490-516.

Hernaus, T. (2008). Process-Based Organization Design Model: Theoretical Review and Model Conceptualization. Faculty of Economics and Business, *University of Zagreb*, EFZG Working Papers Series. doi:10.2139/ssrn.1719657.

Ho, V., & Tekleab, A. G. (2013). "Ask and ye shall receive": A comparative model of ex-ante and ex-post idiosyncratic deal-making and their impact on attitudinal outcomes. Paper

Hornung, S., Rousseau, D. M., Weigl, M., Müller, A., & Glaser, J. (2014). Redesigning work through idiosyncratic deals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 608-626.

- HTM (2019). *Eesti haridus- ja teadusstrateegia 2021–2035. Heaolu ja sidususe visioon*.
Külastatud aadressil: https://www.hm.ee/sites/default/files/haridus-_ja_teadusstrat_2035_heaolu_ja_sidususe_vision.pdf
- Innove. (2016). *Haridusasutuse juhi kompetentsimudel*. Külastatud aadressil:
[http://haridusinfo.innove.ee/UserFiles/okpat/Haridusasutuse%20juhi%20kompetentsimudel\(4\).pdf](http://haridusinfo.innove.ee/UserFiles/okpat/Haridusasutuse%20juhi%20kompetentsimudel(4).pdf).
- Jurevicius, O. (2013). *McKinsey 7s Model. Strategic Management Insight*. Külastatud aadressil: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-modelframework.html.fail>
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Külastatud aadressil: <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>
- Kattai, J. (2019). *Protsessipõhise juhtimise arendamine AS Tallinn Airport GH tulemuslikkuse parendamisel*. Publitseerimata magistritöö. Tartu Ülikool.
- Kemsley, S. (2013). *Business Process Incubator. Business Process Maturity and Centers of Excellence*. Külastatud aadressil: <https://www.businessprocessincubator.com/content/business-process-maturityand-centers-of-excellence/>
- Klaffke, M. (2015). *Managing the multigenerational workforce: lessons German companies can learn from SiliconValley*. UC Berkeley: Institute of European Studies. Külastatud aadressil: <https://escholarship.org/uc/item/1x9831v3>
- Lott, I. (2017). *Personalijuhtimise käsiraamat: Organisatsiooni strateegia ja personalistrateegia. III*. Tallinn: Eesti Personalijuhtimise Ühing PARE
- Newport, C. (2012). *So good they can't ignore you: Why skills trump passion in the quest for work you love*. New York, NY: Business Plus.
- Nõmm, M. (2013). *Personalijuhtimine. EGGA/HOÜ juhtivõdede koolitus*.
Külastatud aadressil http://www.egga.ee/Personalijuhtimine_Mari_N6mm.pdf
- OSKA. (2018). *Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA. Tulevikuvaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: haridus ja teadus. Uuringuaruanne*. Tallinn 2018. SA Kutsekoda.
Külastatud aadressil <https://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2018/09/OSKA-Hariduse-ja-teaduse-uuringuaruanne-2018.pdf>
- Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus* (2019). Riigi Teataja I, 41, 240 Külastatud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/13332410?leiaKehtiv>
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C., & Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal: Development and validation of the ex post i-deals scale. *Journal of Management*, 39, 709.
- Rousseau, Denise M., Ho, Violet T., Greenberg, Jerald (2006). I-deals: Idiosyncratic Terms

- in Employment Relationships. *Academy of Management Review* 2006, 31, 4.
- Scharagenheim, E.,(2001). *Juhtimise vastuolud*. Tallinn: OÜ A. Y. Goldratt Baltic, 247 lk.
- Shragay, D., Tziner, A. (2011). The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (2), 143-157.
- Seletuskiri töölepingu seaduse eelnõu juurde* (2016). Külastatud aadressil https://osale.ee/konsultatsioonid/files/consult/40_seletuskiri_28042008.pdf
- Siimon, A., Vadi, M.(1999). *Organisatsioon ja organisatsioonikultuur*. Tartu Ülikooli kirjastus, 269 lk.
- Singh, A. (2013). A Study of Role of McKinsey's 7S Framework for Achieving Organizational Excellence. *Organization Development Journal*, 31 (3), 39-50.
- Smola, K. W, Sutton, C. D. (2002) Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 4, 363.
- Sutrop, M. (2017). *Hea kooli käsiraamat*. Tartu Ülikooli eetikakeskus.
- Taimalu, M., Uibu, K., Luik, P., Leijen, Ä. ja Pedaste, M. (2020). *Õpetajad ja koolijuhid väärtustatud professionaalidena. OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS2018-tulemused-2.osa*. Külastatud aadressil: https://www.innove.ee/wpcontent/uploads/2020/04/TALIS2_kujundatud.pdf
- Tamkõrv, K. (2020). *Personalijuhtimise käsiraamat*. PARE. Tallinn.
- Tark ja tegus Eesti 2035*. (2019). Haridus- ja Teadusministeerium. Külastatud aadressil https://www.hm.ee/sites/default/files/tark_ja_tegus_kokkuvote_eestik_a4_veebi.pdf
- Tims, M., Bakker, A.B., (2010). Job crafting: towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.
- Toots, K. (2018). Eesti linnavalitsuste personalipoliitika vastavus erinevatele vanusegrupi ootustele. Publitseerimata magistritöö. Tallinna Tehnikaülikool.
- Türk, K., Haldma, T., Kukemelk, H., Ploom, K., Irs, R. ja Pukkonen, L. (2011). *Üldharidus- ja kutsekoolide tulemuslikkus ja seda mõjutavad tegurid*. Tartu Ülikool: HTM. Külastatud aadressil:<https://www.riigikantselei.ee/valitsus/valitsus/et/KooliTulemusjuhtimine2011%5B1%5D.pdf>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing. *Journal of Management*, 36, 5.
- Vanari, K., Eisenschmidt, E., Pöld, L. ja Tiisvelt, L. (2018). *Sisehindamine- tõendus põhine koolijuhtimine*. Külastatud aadressil: https://www.hm.ee/sites/default/files/sisehindamise_juhend_a4.pdf

- Vemic, J. (2007). Employee training and development and the learning organization. *Economics and Organization*, 4 (2), 209-216.
- Vom Brocke, J., Sonnenberg, C. (2015). Value-orientation In Business Process Management, in: In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), Handbook on Business Process Management: Strategic Alignment, Governance, People and Culture. *International Handbooks on Information Systems*. 2, 101-132.
- Zopiatis, A., Krambia-Kapardis, M., Varnavas, A. (2012). Y-ers, X-ers and Boomers: Investigating the multigenerational (mis)perceptions in the hospitality workplace. *Tourism and Hospitality Research*, 12 (2), 1-21.
- Õpikäsitus (2020). Haridus- ja teadusministeerium. Külastatud aadressil: <https://www.hm.ee/et/opikasitus> (13.12.2020)
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu: Tartu Ülikool. Külastatud aadressil <http://dspace.ut.ee/handle/10062/36419>
- Übius, Ü., Kall, K., Loogma, K. & Ümarik, M. (2014). *Rahvusvaheline vaade õpetamisele ja õppimisele. OECD Rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS 2013 tulemused*. Tallinn: SA Innove.

Lisad

Lisa 1. Kontroll-loendi küsimused McKinsey 7-S raamistikule

Järgmised küsimused on lähtepunktiks olukorra uurimiseks seoses 7-S raamistikuga.

Strateegia:

Mis on meie strateegia? Kuidas kavatseme oma eesmärged saavutada? Kuidas tulla toime konkurentsivõimega? Kuidas lahendatakse klientide nõudmiste muutusi? Kuidas kohandatakse strateegiat keskkonnaprobleemidega?

Struktuur: Kuidas jaguneb ettevõtte / meeskond? Milline on hierarhia? Kuidas erinevad osakonnad tegevust koordineerivad? Kuidas meeskonnaliikmed ennast korraldavad ja joondavad? Kas otsuste tegemine ja kontroll on tsentraliseeritud või deentraliseeritud? Kas see peaks nii olema, arvestades meie tegevust? Kus on suhtlusliinid? Selgesõnaline ja kaudne?

Süsteemid: Mis on organisatsiooni juhtivad peamised süsteemid? Mõelge finants- ja personalisüsteemidele, samuti side- ja dokumendihoidlatele. Kus on kontrollid ja kuidas neid jälgitakse ja hinnatakse? Milliseid sisereegleid ja -protsesse kasutab meeskond kursil hoidmiseks?

Jagatud väärtused: Mis on põhiväärtused? Mis on ettevõtte / meeskonna kultuur? Kui tugevad on väärtused? Millised on põhiväärtused, millele ettevõtte / meeskond üles ehitati?

Stiil: Kui osalev on juhtimisstiil? Kui tõhus see juhtimine on? Kas töötajad / meeskonnaliikmed kipuvad olema konkurentsivõimelised või koostööaldis? Kas organisatsioonis toimivad tõelised meeskonnad või on nad lihtsalt nominaalsed rühmad?

Töötajad: Millised ametikohad või erialad on meeskonnas esindatud? Millised ametikohad tuleb täita? Kas nõutavas pädevuses on lünki?

Oskused: Millised on kõige tugevamad oskused ettevõttes / meeskonnas esindatud? Kas oskustes on lünki? Millega ettevõttel / meeskonnal on hästi läinud? Kas praegustel töötajatel / meeskonnaliikmetel on võime seda tööd teha? Kuidas oskusi jälgitakse ja hinnatakse?

Lisa 2. Intervjuu kava

Lähtuvalt uurimistöö eesmärgist on magistritöös valminud SIP-mudeli tagasisidestamiseks püstitatud järgmised uurimisküsimused: 17-küsimust

1. Kuidas koolijuhid sõnastavad individualiseeritud haridusprotsessi? 1-küsimus

Selgitage palun oma sõnadega mõistet „Individualiseeritud haridusprotsess“?

2. Kuidas kirjeldavad koolijuhid individualiseeritud haridusprotsessi juhtimise hetkeolukorda enda haridusorganisatsioonis McKinsey 7S-analüüsi abil? 9-küsimust

• Strateegia:

Milline on Teie kooli strateegia, et individualiseeritud haridusprotsessi saavutada?

• Struktuur:

Milline on Teie kooli struktuur ja kas see toetab individualiseeritud haridusprotsessi saavutamist?

• Süsteemid:

Kui Te mõtlete kooli süsteemivõrgu peale (finants- ja personalisüsteemid, side- ja dokumendihoidlad), siis milliseid süsteeme ja protsesse Te kasutate individualiseeritud haridusprotsessi toetamiseks?

• Jagatud väärtused:

Kuidas on sõnastatud Teie kooli visioon ja kuidas see toetab individualiseeritud haridusprotsessi?

• Stiil:

Iseloomustage palun enda kooli organisatsioonikultuuri?

Kuidas Teie kooli organisatsioonikultuur toetab individualiseeritud haridusprotsessi saavutamist?

• Töötajad:

Kas individualiseeritud haridusprotsessi saavutamiseks on Teie koolis kõik vajalikud ametikohad esindatud?

• Oskused:

Kuidas toetab töötajate kompetents individualiseeritud haridusprotsessi saavutamist? Milliseid kompetentse oleks vajadusel vaja toetada?

Kuidas individualiseeritud haridusprotsessi toetavaid ja vajaminevaid oskusi kaardistatakse ja hinnatakse?

2. Milliseid tugevusi ja nõrkusi toovad koolijuhid välja tänases haridusorganisatsiooni personalipoliitikas? 2-küsimust

Milliseid personalipoliitika tugevusi oskate nimetada, mis aitab Teie koolil toetada individualiseeritud haridusprotsessi?

Milliseid personalipoliitika nõrkusi oskate nimetada, mis takistab Teie koolil toetada individualiseeritud haridusprotsessi?

3. Milliseid meetmeid toob koolijuht välja, et toetada individualiseeritud haridusprotsessi? 2-küsimust

SIP-mudeli väljatöötamine haridusorganisatsioonile McKinsey7S näitel

Millised meetmed on Teie koolis kasutusel, et toetada individualiseeritud haridusprotsessi saavutamist?

Millised personalipoliitika meetmed on Teie koolis kasutusel, et toetada individualiseeritud haridusprotsessi saavutamist?

4. Milline on koolijuhtide arvates nende valmisolek kasutada sidustatud individualiseeritud protsessijuhtimise (SIP-mudel) mudelit haridusorganisatsiooni personalijuhtimise toetamiseks?

3-küsimust

Kuidas Te hindate sidustatud individualiseeritud protsessijuhtimise (SIP-mudel) mudeli kasutusväärtust haridusorganisatsiooni personalijuhtimise toetamiseks?

Millised SIP-mudeli soovituslikud meetmed aitaksid toetada Teie haridusorganisatsiooni personalipoliitikat?

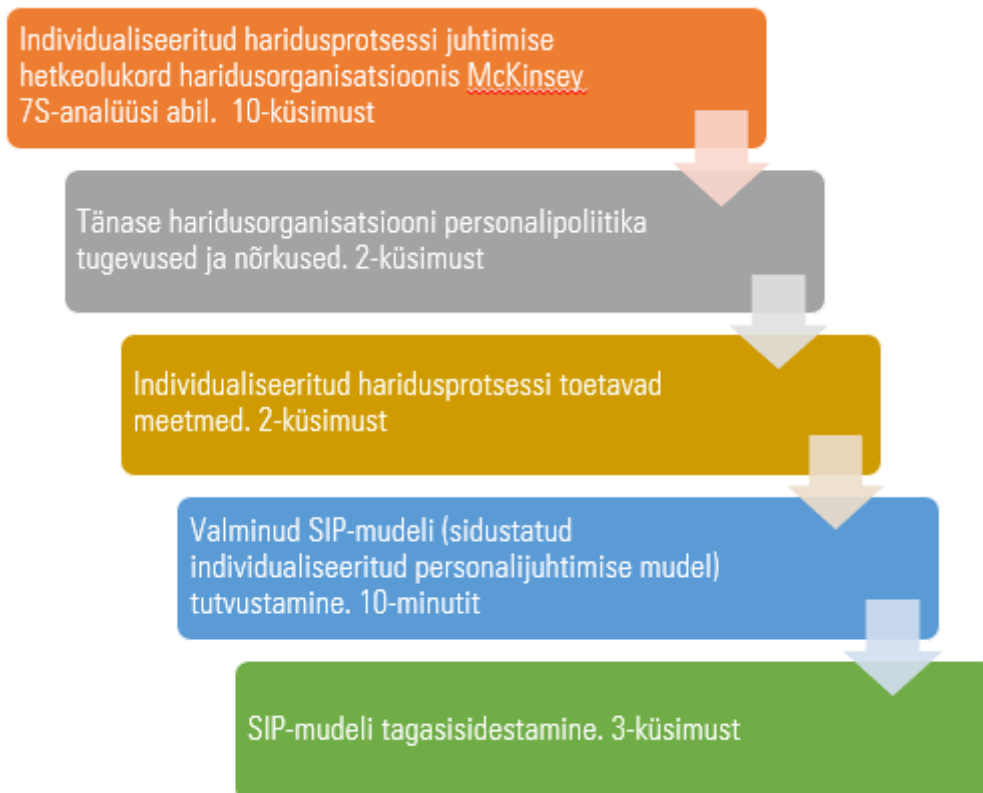
Milliseid meetmeid Te peate oluliseks lisada mudelile juurde, mis SIP-mudelil pole esindatud?

Lisa 3. Intervjuu kava ja ülesehitus

Soojendusküsimused:

- 1) Kuu Te olete haridusorganisatsioonis töötanud?
- 2) Nimetage palun üks näide, mida Te oma töös armastate?
- 3) Tooge palun välja üks näide, mis Teile oma töös muret valmistab?
- 4) Kui Te saaksite tellida kuldkalalt ühe soovi, siis mis see oleks?
- 5) Mida Te mõistate individualiseeritud haridusprotsessi, kui mõiste all?

Põhiküsimused ja SIP-mudeli tutvustus:

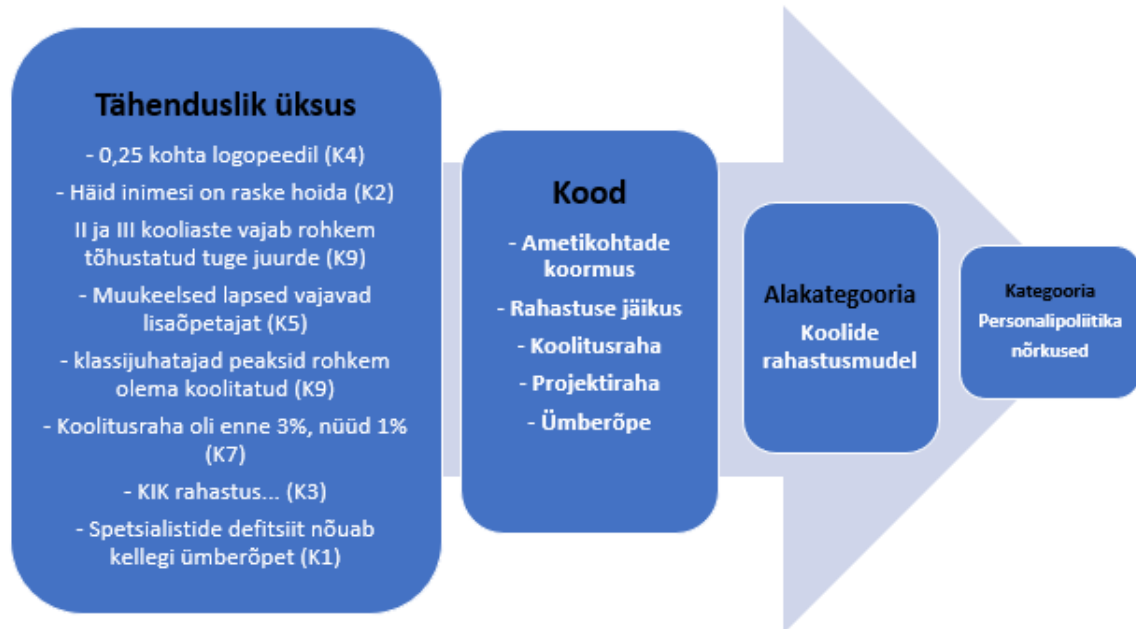


Lõpuküsimus:

Teil on võimalus lisada enda poolt üks vabalt valitud kommentaar tänase intervjuu lõppu.

Kas Te sooviksite seda jagada ja mis see oleks?

Lisa 4. Kodeerimise näited induktiivse analüüsi puhul

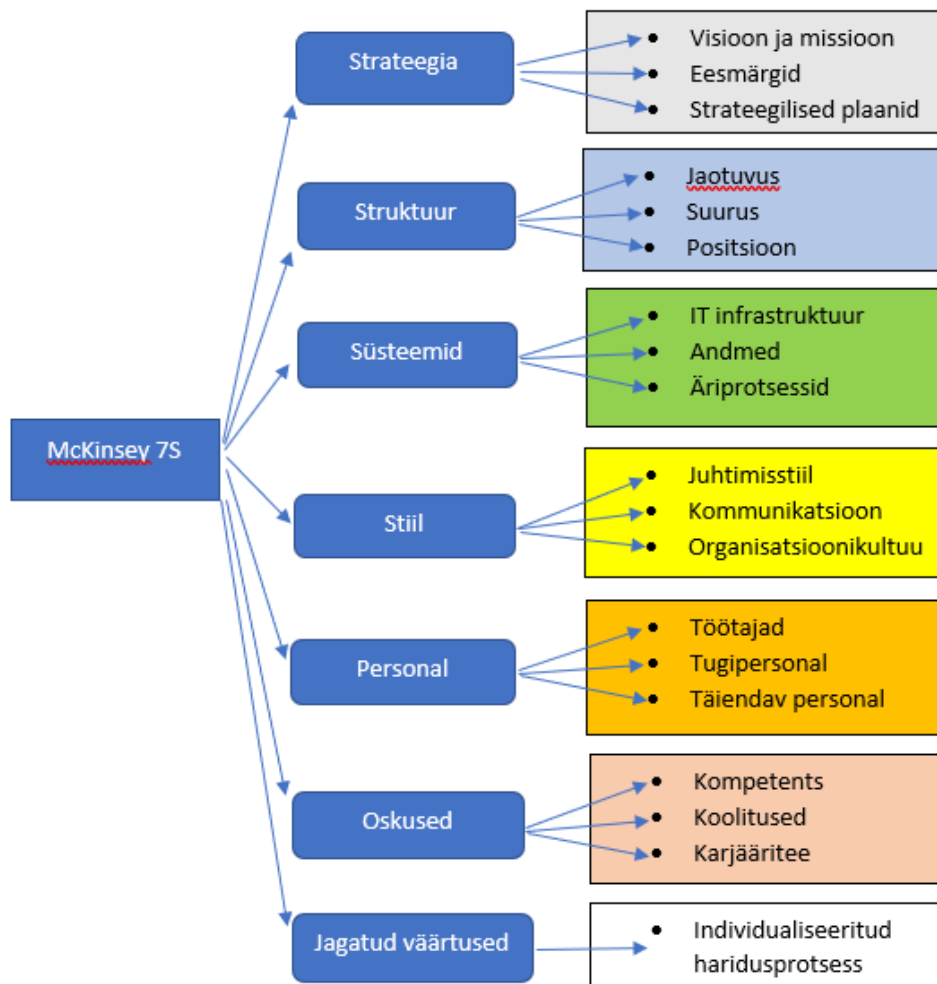


Joonis 6. Näide tähendusliku üksuse kujunemine kategooriaks

Lisa 5. McKinsey 7S deduktiivne analüüs ja kodeerimine

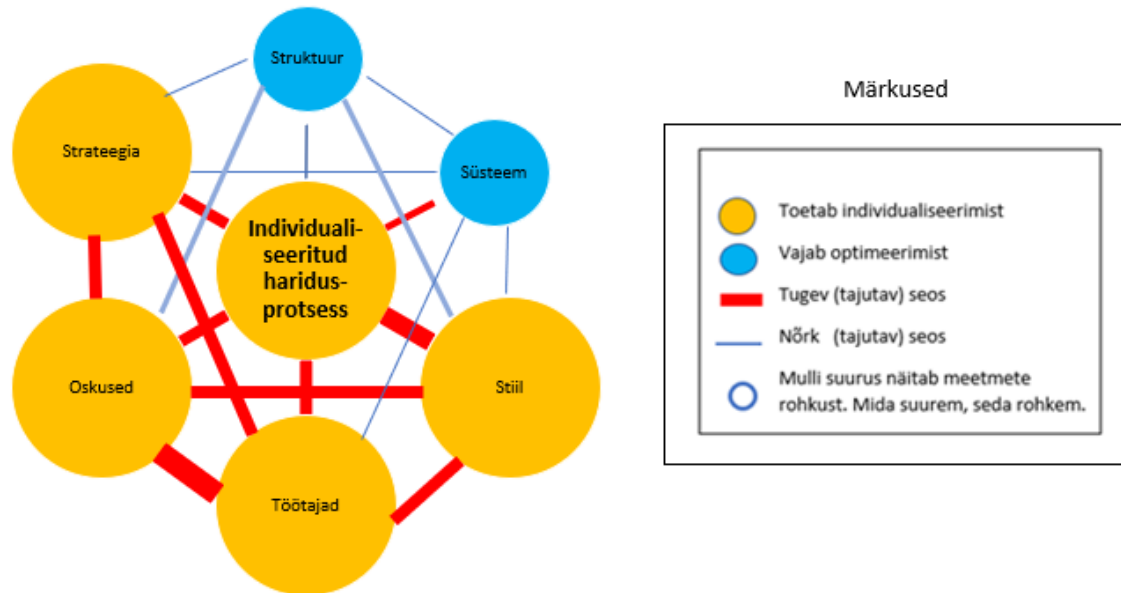
Tabel 4. McKinsey 7S analüüsi tulemuste kaardistamine

	Jagatud väärtused	Strateegia	Struktuur	Süsteemid	Stiil	Personal	Oskused
Jagatud väärtused							
Strateegia							
Struktuur							
Süsteemid							
Stiil							
Personal							
Oskused							

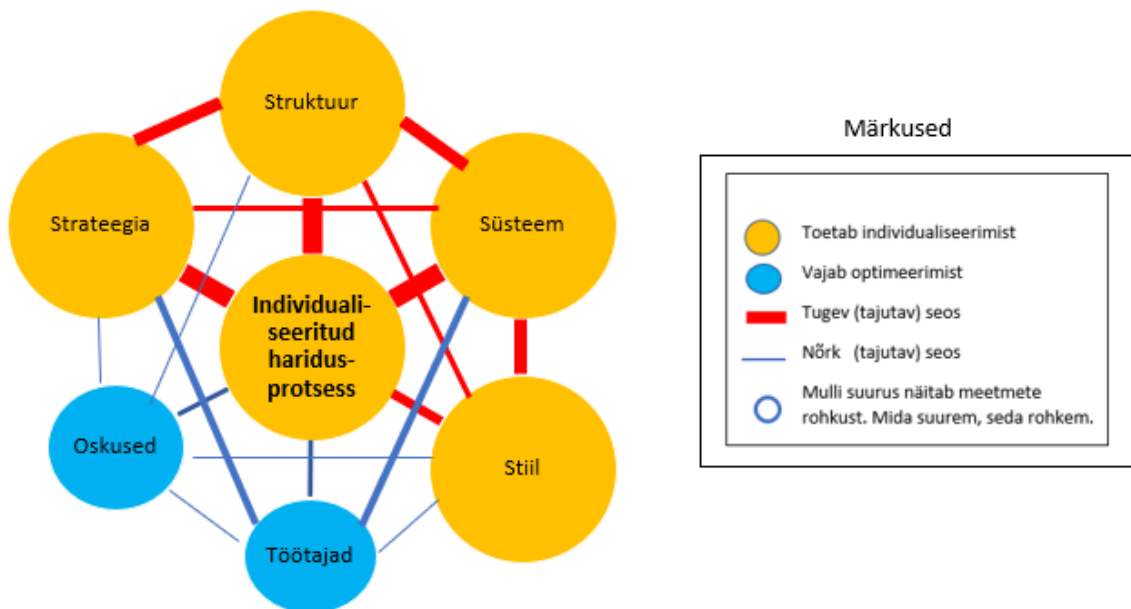


Joonis 7. McKinsey 7S deduktiivse analüüsi aluseks olevad kategooriad

Lisa 6. McKinsey 7S-analüüsi tajutavad tulemused väikekoolide ja suurkoolide vaates

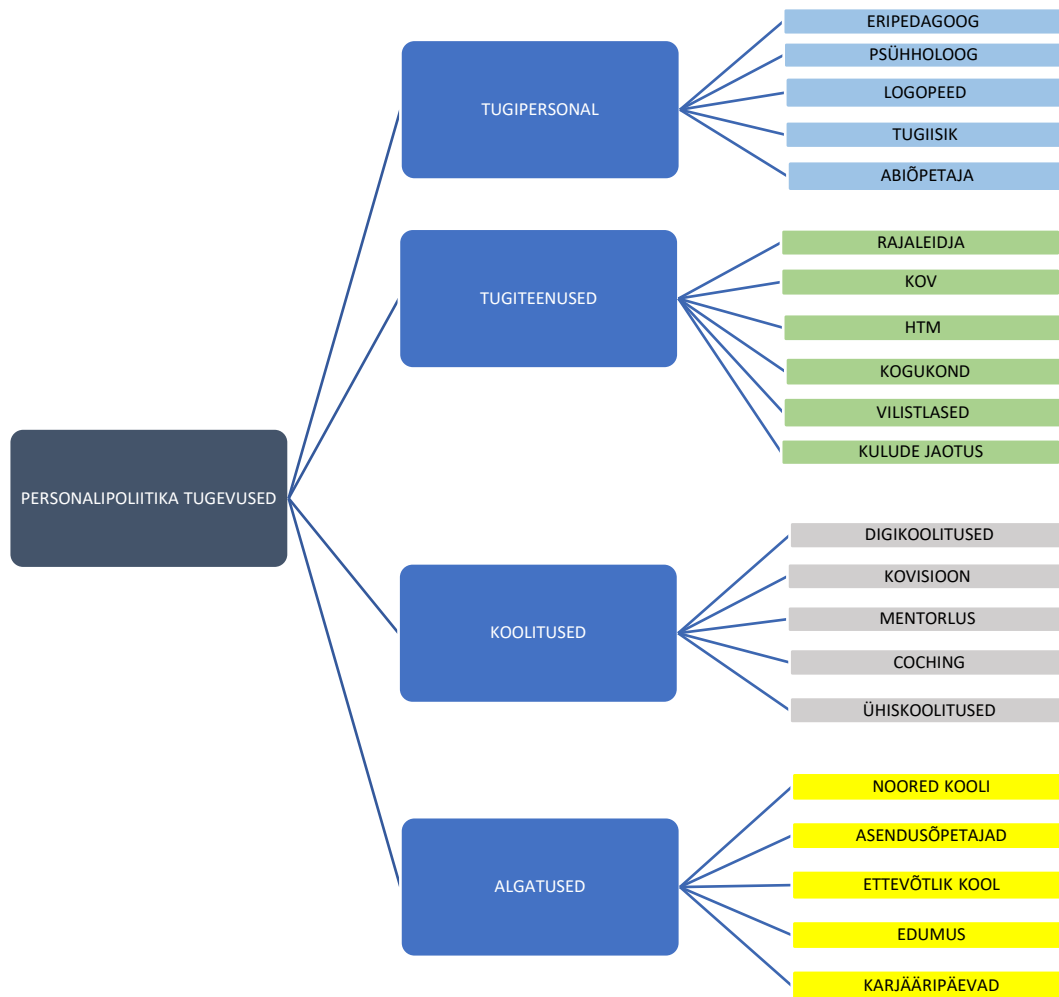


Joonis 8. Väikekoolide ($N < 200$) tajutavad McKinsey 7S-analüüsi tulemused (autori koostatud)



Joonis 9. Suurkoolide ($N > 200$) tajutavad McKinsey 7S-analüüsi tulemused (autori koostatud)

Lisa 7. Personalipoliitika tugevused analüüsi tulemus



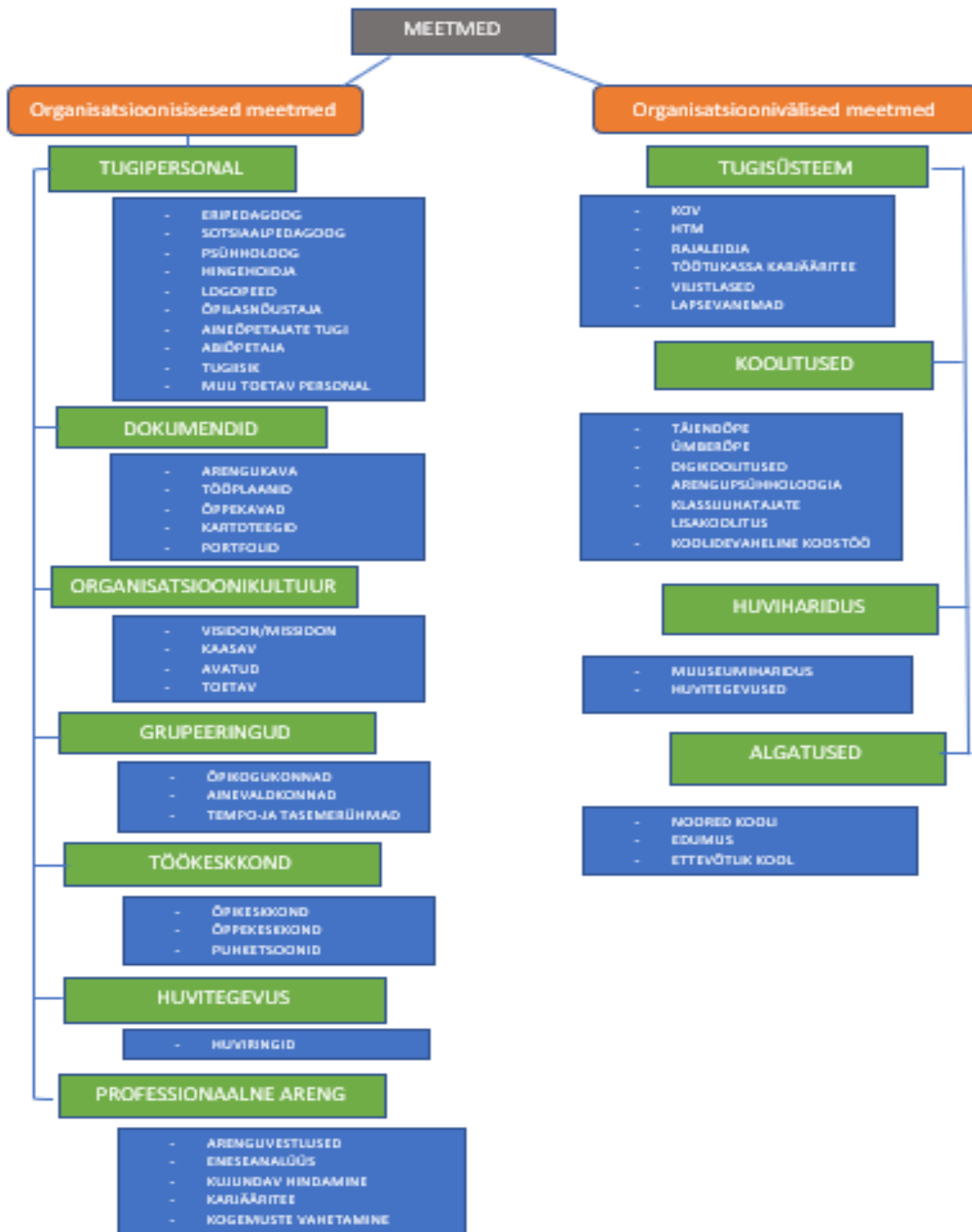
Joonis 10. Personalipoliitika tugevused kategooriate ja koodide lõikes (autori koostatud)

Lisa 8. Personalipoliitika nõrkused analüüsi tulemus



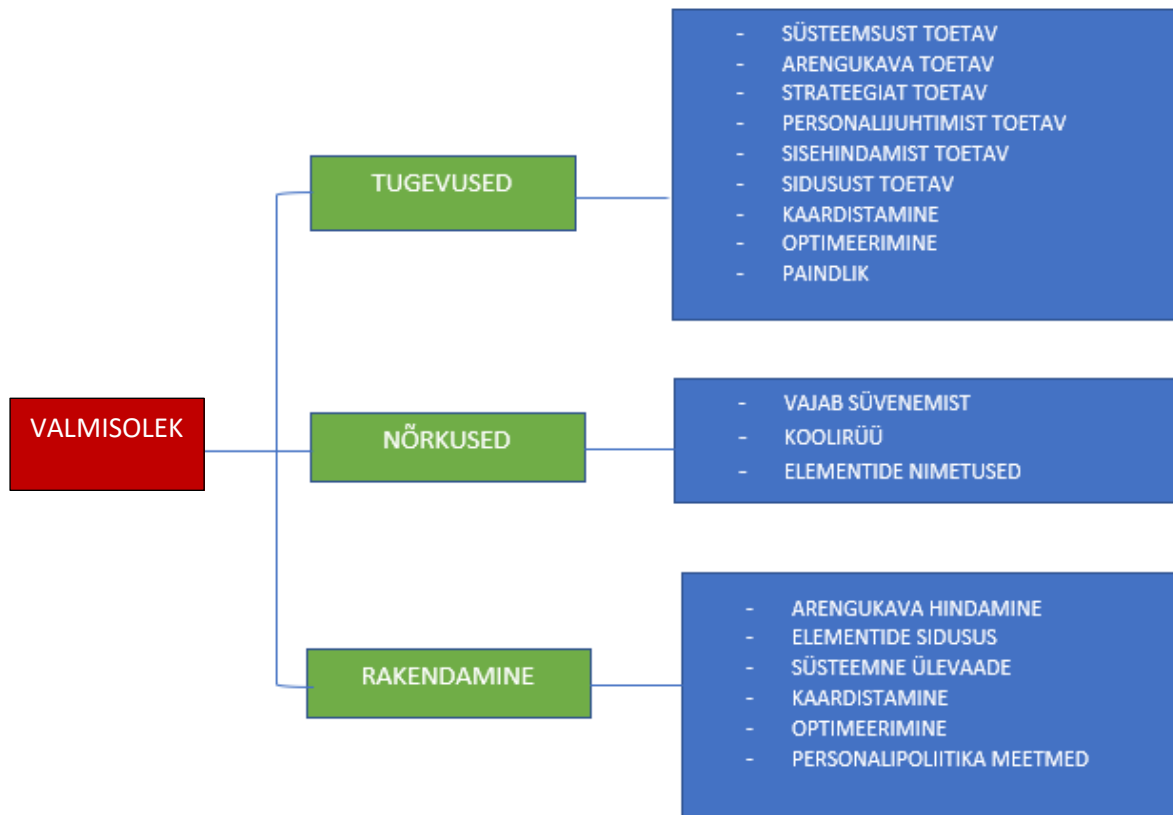
Joonis 11. Personalipoliitika nõrkused kategooriate ja koodide lõikes (autori koostatud)

Lisa 9. Individualiseeritud haridusprotsessi toetavad meetmed



Joonis 12. Individualiseeritud haridusprotsessi toetavad meetmed kategooriate ja koodide lõikes (autori koostatud)

Lisa 11. Koolijuhtide hinnang SIP-mudelile



Joonis 14. Koolijuhtide hinnang SIP-mudelile kategooriate ja koodide lõikes (autori koostatud)

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, *Maarika Liivamäe*,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose
Sidustatud individualiseeritud personalijuhtimise mudeli väljatöötamine haridusorganisatsioonile McKinsey 7S näitel, mille juhendajad on *Tiina Saar-Veelmaa* ja *Pihel Hunt*, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i 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.

Maarika Liivamäe
19.05.2021