

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Haridusteaduste Instituut
Haridusinnovatsiooni õppekava

Triin Kõrvek

ALUSTAVATE TÖÖTAJATE SISSEELAMISE TOETUSSÜSTEEMI LOOMINE JA
KATSETAMINE ÜHE HARJUMAA LASTEAIA NÄITEL
Magistritöö

Juhendaja: alushariduse kaasprofessor Merle Taimalu

TARTU 2025

Kokkuvõte

Alustavate töötajate sisseelamise toetussüsteemi loomine ja katsetamine ühes Harjumaa lasteaia näitel

Paljudes haridusasutustes puudub süsteemne ja järjepidev toetus uutele töötajatele, mis võib mõjutada nende töörahulolu ja püsivust organisatsioonis. Magistritöö eesmärk oli luua toetussüsteem sisseelamise toetamiseks uuel töökohal koolieelses lasteasutuses. Uuring viidi läbi tegevusuuringuna ühes Harjumaa lasteaias. Eeluuringus koguti andmeid poolstruktureeritud fookusgrupi intervjuudega, peale toetussüsteemi loomist koguti tagasisidet läbi individuaalintervjuude. Andmeanalüüsis kasutati kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi. Tulemused näitasid, et süsteemne ja järjepidev toetus aitab kaasa tööalase kindluse ja kuuluvustunde kujunemisele. Töötajate kogemused ja ettepanekud võimaldasid toetussüsteemi kohandada, parandades juhendamise järjepidevust ning toetades uute töötajate kiiremat kohanemist organisatsiooni.

Võtmesõnad: alustav töötaja, uus töökoht, toetussüsteem, alusharidus, sisseelamine ja selle toetamine, tegevusuuring

Abstract

Developing and testing an onboarding support system for new employees: a case study of a preschool in Harju County

In many educational institutions, there is a lack of systematic and consistent support for new employees, which can affect their job satisfaction and retention within the organization. The aim of this master's thesis was to develop a support system to facilitate onboarding in a preschool educational setting. The study was conducted as an action research project in a kindergarten located in Harju County. During the preliminary phase, data were collected through semi-structured focus group interviews. Following the implementation of the support system, feedback was gathered via individual interviews. The data were analyzed using qualitative inductive content analysis. The results indicated that systematic and consistent support contributes to the development of professional confidence and a sense of belonging. The experiences and suggestions of the employees enabled the adaptation of the support system, enhancing the continuity of guidance and promoting the more rapid integration of new staff into the organization.

Keywords: beginning employee, new workplace, support system, early childhood education, onboarding and its support, action research

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. TEOREETILINE ÜLEVAADE	5
1.1 Uues organisatsioonis alustava töötaja sisseelamise toetamine	5
1.2 Toetussüsteemide roll ja olulisus	6
1.3 Erinevad sisseelamisprotsessi mudelid ja toetussüsteemid	7
1.3.1 Sisseelamisprogramm ja selle tähtsus	8
1.4. Alushariduses uue töötaja toetamise eripära	9
1.4.1 Parimad praktikad Harjumaa haridusasutustes uute töötajate toetamiseks	9
1.5 Magistritöö uurimisprobleem, eesmärk ja uurimisküsimused	10
2. METOODIKA	11
2.1 I etapp: probleemi tuvastamine – info kogumine	12
2.2 II etapp: analüüs ja planeerimine	14
2.2.1 Analüüs	14
Tulemused: Uute töötajate kogemuste kirjeldused lasteaeda sisseelamisel	14
2.2.2 Planeerimine	17
Tulemused: Sisseelamist toetav süsteem	17
2.3 III etapp: rakendamine	19
2.4 IV etapp: tagasiside saamine – andmekogumine	22
2.5 V etapp: analüüsimine – andmeanalüüs	23
Tulemused: Toetussüsteemis osalenud töötajate kogemuste kirjeldused	23
Tulemused: Toetussüsteemis osalenud töötajate ettepanekud süsteemi arendamiseks	25
2.6 Uurija refleksiivsus	27
4. ARUTELU	28
Kasutatud kirjandus	32
LISAD 1-9	

Sissejuhatus

Õpetajate toetamine nende esimesel või uuel töökohal on äärmiselt oluline (Taimalu *et al.*, 2019). Alustavad õpetajad petuvad kõige sagedamini haridusasutuste väheses toetuses probleemide lahendamisel, mis tekivad õpilaste, lastevanemate või kolleegidega (Sossick *et al.*, 2019). Õpetajate lahkumise osakaal esimestel tööaastatel on märkimisväärne, kuigi just sellel perioodil kujunevad õpetamisoskused, professionaalne identiteet ja kuuluvus kogukonda (Ginns *et al.*, 2001; Lepp *et al.*, 2015; Selliov & Vaher, 2018).

OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS (*Teaching and Learning International Survey* [TALIS]) 2018 tulemustest selgus, et Eestis on kolmanda kooliastme alustavatel õpetajatel sageli vähe tuge haridusasutuse poolt ning 41% alla 35-aastastest õpetajatest ei kavatse ametis püsida üle viie aasta (Taimalu *et al.*, 2019, 2020). Samas on kutsekindlus suurem õpetajatel, kes on saanud head professionaalset tuge ja osalenud struktureeritud õpetajakoolituses (Taimalu *et al.*, 2020). See näitab, et õpetaja ametis püsimist ja rahulolu toetab eelkõige hea professionaalne arengukeskkond ja meeskonnatöö.

Haridusasutustes vajavad tuge kõik alustavad töötajad, sh ka alushariduse valdkonnas, kus toetav sisseelamine aitab kujundada ühtset meeskonda, toetab tõhusat koostööd ning aitab kaasa nii organisatsiooni ühtsusele kui ka õpetajate töömotivatsiooni ja püsivuse säilitamisele (Lucedo *et al.*, 2024). Doan (2013) rõhutab, et süsteemset tuge vajavad kõik uued töötajad lasteaias (nt. õpetajad, assistendid, tugispetsialistid). Toetussüsteemid aitavad töötajatel toime tulla esimestel tööaastatel, vähendades läbipõlemise riski ja toetades töörahulolu (Ingersoll & Kralik, 2004; Löffström, 2009). Samuti on oluline, kuidas töötajad tajuvad oma kolleege ja juhte toetajatena ning milliseid ootused on neil organisatsioonile, et edukalt sisse elada ja oma tööd tõhusalt teha (Birkeland & Feiman-Nemser, 2012).

Selles magistritöös kasutatakse mõisteid „alustav töötaja“ ja „alustav õpetaja“ sünonüümidena, viidates koolieelses lasteasutuses äsja tööle asunud inimestele. Kuigi teoreetilises osas tuginetakse peamiselt alustavaid õpetajaid käsitlevatele uuringutele, on nende käsitletud teemad nagu sisseelamise protsess, juhendamise ja toetuse vajadus ning professionaalse identiteedi kujunemine kohaldatavad ka teistele uutele töötajatele.

Huvi selle teema vastu tuleneb ka minu praktilisest kogemusest. Kuna uute töötajate sisseelamine on minu kui õppejuhi vastutusvaldkond, olen lähedalt näinud, millised väljakutsed sellega kaasnevad. Lisaks olen ise uuel ametikohal kohanedes kogenud, kui oluline on tugi ja suunamine tööle asumisel. Magistritöö eesmärk oli luua toetussüsteem sisseelamise toetamiseks uuel töökohal ühe Harjumaa lasteaia näitel.

1. TEOREETILINE ÜLEVAADE

1.1 Uues organisatsioonis alustava töötaja sisseelamise toetamine

Selles alapeatükis antakse ülevaade teguritest, mis mõjutavad uue töötaja kohanemist organisatsiooniga ning kuidas juhendamine ja organisatsioonikultuur sellele kaasa aitavad. Töötaja sisseelamisprotsess võib olla väljakutseid pakkuv, kuna selle jooksul tuleb mõista mitte ainult organisatsiooni struktuuri ja tööprotsesse, vaid ka leida usaldusväärseid kolleege ja juhendajaid (Gomes & Sousa, 2023). Uus töötaja võib kohanemisprotsessi alguses kogeda olukordi, kus tal puudub selge arusaam, kelle poole pöörduda ning selline teadmatus võib põhjustada ebamugavust. Seetõttu on oluline, et töötaja saaks oma küsimustele vastused kiiresti ning tal oleks selge arusaam oma tööülesannetest ja rollist organisatsioonis (Carlos & Muralles, 2022). Protsessi peaks olema kaasatud tiim, mille iga liige täidab erinevat ülesannet (Klein & Polin, 2012). Sisseelamisprotsessis võib üks kolleeg täita juhendaja rolli, keskendudes tööülesannete selgitamisele, samal ajal kui teised kolleegid aitavad tutvuda töökoha igapäevaste praktikate ja asutuse kultuuriga (Bauer *et al.*, 2007; Fang *et al.*, 2011).

Juhendamise tõhusus on oluline töötaja professionaalse arengu ja emotsionaalse heaolu toetamisel (Ingersoll & Strong, 2011). Tõhus juhendamine hõlmab regulaarseid kohtumisi, isikupärastatud (*personalized*) tuge ning refleksiooni, mis aitab töötajal oma kogemusi analüüsida ja edasisi samme planeerida (Maulana *et al.*, 2015; Mitchell *et al.*, 2021; Stanulis *et al.*, 2007). Oluline on, et juhendajad oleksid saanud kvaliteetse väljaõppe, mis võimaldab neil pakkuda konstruktiivset tagasisidet ja juhtida arutelusid. Näiteks võib mentor kasutada küsimusi, mis aitavad juhendataval oma töö eesmärke paremini mõista ja realistlikult hinnata (Stanulis *et al.*, 2007). Kõik eelmainitud juhendamise aspektid aitavad luua sellise tööõhkkonna, kus uuel töötajal on lihtsam tunda end osana kollektiivist ja saada kinnitust oma tegevustele.

Haridusasutuste juhid peavad tegelema mitmete väljakutsetega, sealhulgas muutuste juhtimisega. Traditsiooniliste kogemuste ümberhindamine ja innovaatiliste lahenduste katsetamine on võtmetähtsusega uute töötajate tõhusaks kohanemiseks (Lainola & Eisenschmidt, 2021). Näiteks võivad haridusasutused rakendada regulaarset sisseelamisprogrammi, kus uued õpetajad osalevad kogenud kolleegide juhendamisel. Sellised programmid aitavad uutel töötajatel kiiresti omaks võtta asutuse väärtused ja pedagoogilised põhimõtted (Lainola & Eisenschmidt, 2021). Uuringud kinnitavad, et

Alustavate töötajate toetussüsteemi loomine ja katsetamine 6 juhendamise ja tugeva organisatsioonikultuuri kombineerimine suurendab uute õpetajate pühendumust ja koolide efektiivsust (Maulana *et al.*, 2015).

1.2 Toetussüsteemide roll ja olulisus

Töötajate sisseelamine on oluline nii organisatsiooni kui ka töötaja enda seisukohalt. Struktureeritud juhendamine aitab uutel töötajatel paremini mõista oma rolli ning tugevdavad professionaalset enesekindlust (Jeske & Olson, 2021; Klein *et al.*, 2015). Tõhus sisseelamine ja toetussüsteemid aitavad vähendada stressi ja rolli ebaselgust ning suurendavad töörahulolu ja ametialast pühendumust (Caldwell & Peters, 2018; Korte, 2020; Paniagua & Sánchez-Martí, 2018). Regulaarset juhendamist, tagasisidet ja rollide selgust pakkuvad programmid aitavad kujundada positiivset hoiakut töösse, vähendavad töölt lahkumise riski (Bauer *et al.*, 2007; Bell, 2021; Klein *et al.*, 2015) ning aitavad ennetada varajast lahkumist, mis on järjest tõsisem probleem ka Eesti hariduses (Leijen *et al.*, 2025).

Töötaja vajab tuge mitte ainult siis, kui ta asub esmakordselt tööle, vaid ka organisatsiooni vahetamisel. Värsked uuringud kinnitavad samuti, et vähene tugi karjääri alguses võib mõjutada õpetajate ametist lahkumise otsuseid (Leijen *et al.*, 2025). TALIS 2018 uuringu (Taimalu *et al.*, 2019, 2020) põhjal vajavad tuge ka kogenud õpetajad, et ennetada pettumust ja stressi töö alguskuudel uues töökeskkonnas. Sisseelamist toetavad tegevused võivad olla kas ametlikult struktureeritud programmid (näiteks juhtkonnapoolne regulaarne juhendamine, vähendatud õpetamiskoormus või kogenud õpetajate poolne juhendamine) või mitteametlikud eraldi tegevused (nt kolleegide juhulik nõustamine, suuliste tööpraktikate tutvustamine või isikliku töökogemuse jagamine jne) (Taimalu *et al.*, 2020). Kohanemisperioodil on hästi läbimõeldud ja õigeid väärtusi kandev sisseelamisprogramm töötaja jaoks kriitilise tähtsusega, sest sageli otsustatakse juba varajases etapis oma edasise tööalase tegevuse üle. Erinevad organisatsioonid rakendavad mitmekesiseid toetavaid programme, mis aitavad töötajal kiiremini kohaneda ja leida roll, mis sobib nii talle kui ka organisatsioonile (Klein *et al.*, 2015).

Vähene toetus sisseelamisel võib viia suurema stressi, rollisegaduse ja läbipõlemise riskini, eriti haridusasutustes, kus töökoormus ja emotsionaalne pinge on sageli kõrged (Eesti Haridustöötajate Liit [EHL], 2022; Mikser & Õun, 2020). Tugev toetussüsteem aitab neid riske ennetada, pakkudes uuele töötajale psühholoogilist turvatunnet ja selgust (Carlos & Muralles, 2022). Läbimõeldud juhendamine ja sotsiaalne tugi (kolleegide toetus ja

kuuluvustunne) toetavad töötaja emotsionaalset heaolu ning aitavad ennetada läbipõlemist (Paniagua & Sánchez-Martí, 2018; Saks *et al.*, 2007).

Toetussüsteemid ei toeta üksnes töötajat, vaid mõjutavad positiivselt kogu organisatsiooni toimimist. Hästi juhitud sisseelamisprotsessid tugevdavad organisatsioonikultuuri (Watkins, 2016; Klein *et al.*, 2015), parandavad koostööd ja loovad sidusama meeskonna (Jeske & Olson, 2021; Carlos & Muralles, 2022). Seeläbi suurenevad ka organisatsiooni üldine tõhusus ja tööõhkkonna kvaliteet (Bauer, 2010).

1.3 Erinevad sisseelamisprotsessi mudelid ja toetussüsteemid

Sisseelamine (*induction*) on ametlik protsess, mille kaudu uus töötaja liitub organisatsiooniga ning kohaneb selle väärtuste, töökorralduse ja kultuuriga (Heery & Noon, 2001). Tavaliselt hõlmab see erinevaid tegevusi, mille tulemusel kujuneb töötajal arusaam organisatsiooni struktuurist, sisekommunikatsioonist, eeskirjadest, tööülesannetest ja kolleegidest.

Selles peatükis käsitletakse sisseelamisprotsessi üldiseid põhimõtteid ja toetussüsteeme, keskendudes kahele lähenemisviisile: sisseelamise toetamise süsteemile kui uue töötaja organisatsiooni integreerimise protsessile (ingl k: *onboarding*, töös edaspidi: sisseelamisprogramm) ja ADKAR-mudelile kui tööriistale toetussüsteemi kavandamiseks ja muutuste juhtimiseks. Ühtlasi olid need ka aluseks toetussüsteemi loomisel ja rakendamisel selles magistritöös.

Sisseelamisprogrammi kavandamisel, olgu see suunatud ühele või mitmele uuele töötajale, saab rakendada ADKAR-mudelit. Selle muutuste juhtimise mudeli töötas välja Hiatt (2006), määratledes viis järjestikust etappi: A (*awareness* – teadlikkus), D (*desire* – soov muutust toetada), K (*knowledge* – teadmised), A (*ability* – suutlikkus neid rakendada) ja R (*reinforcement* – muutuse kinnistamine ja säilitamine). Mudeli olemus seisneb selles, et iga etapp toetub eelnevale ning vajab käsitlemist kindlas järjekorras. Karambelkar ja Bhattacharya (2017) rõhutavad, et ADKAR-mudel aitab mõista ja juhtida muutusi eelkõige individuaalsel tasandil. See mudel keskendub eelkõige muutuse isiklikule kogemusele, tuues esile viis järjestikust etappi, mis aitavad inimestel muutustega kohaneda, kuid see ei hõlma organisatsioonilist või kultuurilist konteksti tervikuna.

Üks olulisemaid käsitlusi, mis toetab samuti töötaja kohanemist, on uute töötajate sisseelamisprogramm. Bauer (2010) määratleb uute töötajate sisseelamisprogrammi kui strateegiat, mis aitab uutel töötajatel kiiresti ja sujuvalt kohaneda uue töökoha sotsiaalsete ja professionaalsete eesmärkidega. Klein jt (2015) kirjeldavad oma töös „*Spetsiifilised*

sisseelamispraktikad uute töötajate sotsialiseerimiseks“, kuidas erinevad strateegiad ja tegevused toetavad uute töötajate edukat kohanemist organisatsiooni keskkonnas.

1.3.1 Sisseelamisprogramm ja selle tähtsus

Sisseelamisprogramm toetab töötajate kiiret kohanemist organisatsiooni kultuuri ja töökorraldusega, aidates kaasa nende püsivusele ja tulemuslikkusele (Bauer, 2010; Klein *et al.*, 2015). Haridussektoris, kus uued töötajad kogevad mitmekülgseid väljakutseid, on see eriti oluline (Bell, 2021; Watkins, 2016). Lisaks ei tähenda sisseelamisprogramm vaid uue töötaja tutvustamist organisatsioonile, vaid on pikaajaline protsess, mille käigus töötaja kohaneb uue töökeskkonnaga, omandab vajalikud teadmised ja oskused ning kinnistab oma rolli. Selle eesmärk on luua usaldusväärne ja pikaajaline töösuhe tööandja ja töötaja vahel ning toetada samal ajal ka töötaja professionaalset arengut (Bell, 2021).

Erinevalt ADKAR-mudelilt, mis keskendub muutumisprotsessi toetamisele üldisemalt, on sisseelamisprogramm suunatud konkreetsemalt uute töötajate kiire ja süsteemse sisseelamise toetamisele organisatsioonis. See hõlmab nii ametialaste kui ka kultuuriliste aspektide integreerimist. See muudab sisseelamisprogrammi eriti sobivaks haridussektori toetussüsteemidesse, kus uute töötajate kiire ja sujuv kohanemine on kriitilise tähtsusega (Bauer, 2010; Klein *et al.*, 2015).

Klein jt (2015) uuringus pakub selget raamistikku, mis aitab struktureerida sisseelamisprogramme erinevates organisatsioonides. Sisseelamisprogramm (vt Tabel 1) keskendub sellele, kuidas struktureeritud sisseelamisprogrammid aitavad uutel töötajatel omandada tööalased teadmised, luua suhteid kolleegidega ja mõista organisatsioonikultuuri.

Tabel 1. Baueri sisseelamisprogramm (Bauer, 2010).

Komponent	Kirjeldus	Eesmärk
<i>Compliance</i> - tõhus selgitamine	Töötaja tutvumine organisatsiooni reeglite ja põhimõtetega, et tagada töö õiguspärasus ja kohustuslikud nõuded.	Tagada töötaja teadlikkus organisatsiooni nõuetest ja regulatsioonidest.
<i>Clarification</i> – rolli selgus	Töötaja tööülesannete ja ootuste täpsustamine, et vältida arusaamatusi ja määrata kindlaks tema roll organisatsioonis.	Annab töötajale selge arusaama oma ülesannetest ja eesmärkidest.
<i>Culture</i> – kultuuriga tutvumine	Organisatsioonikultuuri, väärtuste ja käitumisharjumiste tutvustamine, et töötaja mõistaks ja kohanduks organisatsiooni keskkonnaga.	Suurendab töötaja kuuluvustunnet ja mõistmist organisatsiooni väärtuste kohta.
<i>Connection</i> – suhete loomine	Töötaja ühendamine kolleegide, juhtide ja teiste organisatsiooni liikmetega, et luua suhteid ja soodustada meeskonnatunde tekkimist.	Edendab sotsiaalseid integratsiooni ja tugevdab tööalaseid suhteid.

Erilist tähelepanu pööratakse rollide ja vastutuse selgusele ning tööülesannete täpsele määratlemisele, et töötaja tunneks end kaasatuna ja produktiivsena juba esimestest tööpäevadest alates (Bauer *et al.*, 2007; Jeske & Olson, 2021). Mõnes uuringus on rõhutatud (Caldwell & Peters, 2018; Saks *et al.*, 2007), et sisseelamisprogramm ei peaks piirduma üksnes ametlike tegevustega, vaid peaks sisaldama ka mitteametlikke suhtlusi ja tugivõrgustikke. Need aitavad töötajal kiiremini kohaneda, tugevdavad meeskonnatunnet ning toetavad sotsialiseerumist organisatsioonikultuuriga.

1.4. Alushariduses uue töötaja toetamise eripära

Koolieelne lasteasutus (edaspidi: lasteaed) on õppeasutus, mis võimaldab koolieast noorematele lastele hoitu ja alushariduse omandamist (Alusharidusseadus, 2024). Kaasaegne haridusmudel eeldab õpetajatelt üha enam abistaja ja õpitegevuse suunaja rolli, kes toetab lapsi õppimisprotsessis ja loob eeldused nende arenguks (Õpetajate täiendusõppe..., 2015). Samuti töötavad lasteasutuste õpetajad üha mitmekultuurilisemates lastegruppides, kus on oluline avatus, paindlikkus ning oskus toetada erivajadustega lapsi (Taimalu *et al.*, 2020). Lasteaedu iseloomustab tugev tavade, reeglite ja normide süsteem, mis mõjutab igapäevast tööd organisatsiooni kõikides osades (Vujičić & Čamber Tambolaš, 2017). Õpetaja peamine ülesanne on tagada laste turvalisus ja areng, luua usalduslikud suhted laste ja peredega ning vastutada laste elu ja tervise eest nende lasteaia viibimise ajal (Alusharidusseadus, 2024).

Viimastel aastatel on lasteaiaõpetajate töö iseloom muutunud oluliselt keerukamaks. Mikseri ja Õuna (2020) uuring näitab, et õpetajad kogevad raskusi seoses laste arvu suurenemisega rühmades, erivajadustega laste hulga kasvuga ning pingetega koostöös lapsevanematega, mille põhjusteks on sageli erinevad kasvatusväärtused. Need tegurid suurendavad õpetajate töökoormust ning rõhutavad vajadust juhendamise ja toetuse järele, eriti alustavate õpetajate puhul. Kallo (2019) uuringust ilmnes, et oma karjääri alustavad lasteaiaõpetajad kogevad esimesel tööaastal stressi tekitavate teguritena töandja kõrgeid ootusi ning ebakindlust selles osas, mida neilt täpselt oodatakse.

1.4.1 Parimad praktikad Harjumaa haridusasutustes uute töötajate toetamiseks

Lisaks rahvusvahelistele uuringutele (Paniagua & Sánchez-Martí, 2018; Saks *et al.*, 2007) on ka Eesti haridussektori kogemused (Tallinna Linnavalitsus, 2020) näidanud, et sisseelamisprotsessi põhimõtete rakendamine suurendab töötajate rahulolu ja vähendab läbipõlemise riski. Tallinna Õpetajate Maja ja Tallinna Haridusameti koostöös loodud

alustavate õpetajate sisseelamisprogramm on hea näide süstemaatilise lähenemisest, mis toetab uute õpetajate kohanemist, professionaalset arengut ja motivatsiooni õpetajana jätkata. Programmi raames pakutakse mentorlust ja supervisiooni, mis aitab siduda teooriat praktikaga ja toetab võrgustike loomist kogu õppeaasta vältel (Tallinna Linnavalitsus, 2020).

Rahvusvahelised käsitlused, nagu Bauer'i (2010) sisseelamisprogramm või Klein jt (2015) spetsialiseeritud praktikad, pakuvad tugevat teoreetilist alust, siis Eesti haridussüsteemi kontekstis vajavad need sageli kohandamist. Haridussektori spetsiifika, näiteks suur töötajate voolavus ja piiratud ressursid, toob kaasa vajaduse paindlike ja kohandatud programmide järele (Leijen *et al.*, 2025; OECD, 2019). Lisaks on oluline rõhutada, et haridusasutuste sisseelamisprogramm peab pöörama tähelepanu ka sotsiaalsele ja emotsionaalsele toele, mis on oluline õpetaja püsivuse seisukohalt (Jeske & Olson, 2021).

Erinevalt ülal toodud näidetest on Kindluse Kool loonud toetussüsteemi uutele õpetajatele läbi mentorluse ja kovichiooni. Koolis loodud „Kindel 100“ sisseelamisprogramm keskendub esimesele 100 tööpäevale ning sisaldab regulaarset mentori ja kolleegide toetust, hõlbustades kiiret kohanemist ja professionaalset arengut (Kindluse Kool, 2024).

Lisaks üldhariduskoolidele on ka Eesti lasteaiad rakendanud läbimõeldud süsteeme uute töötajate toetamiseks. Näiteks Tallinna Kannikese Lasteaed on loonud struktureeritud sisseelamisprogrammi, mis hõlmab mentorlust, tööprotsesside tutvustamist ning tunnustussüsteemi (Kannikese Lasteaed, 2022).

1.5 Magistritöö uurimisprobleem, eesmärk ja uurimisküsimused

Eelnevat kokku võttes on alustavate õpetajate toetuse vajalikkust käsitletud nii rahvusvahelises teaduskirjanduses kui ka Eesti haridusuuringutes, kuid paljudes haridusasutustes puudub siiani süsteemne ja järjepidev sisseelamist toetav süsteem. Haridusasutuste töökultuur ja ootused võivad uuele töötajale olla keerukad ning vähene tugi võib viia töörahulolu languseni, kutsevalikuga rahulolematuse või isegi ametist lahkumiseni.

Uuritavas Harjumaa lasteaias suurendab töötajate sage vahetumine ja uute töötajate vajadus kiiresti iseseisvalt tööle asuda vajadust selgelt struktureeritud ja kohandatava toetussüsteemi järele. Lasteaias puudus toetussüsteem alustavatele töötajatele, mis tähendab, et puudus ka struktuurne juhendamine, tagasisidestamine ja sotsiaalne tugi tööleasumise esimestel kuudel. Sellise süsteemi puudumine võib mõjutada töötajate üldist töörahulolu ja kutsekindlust.

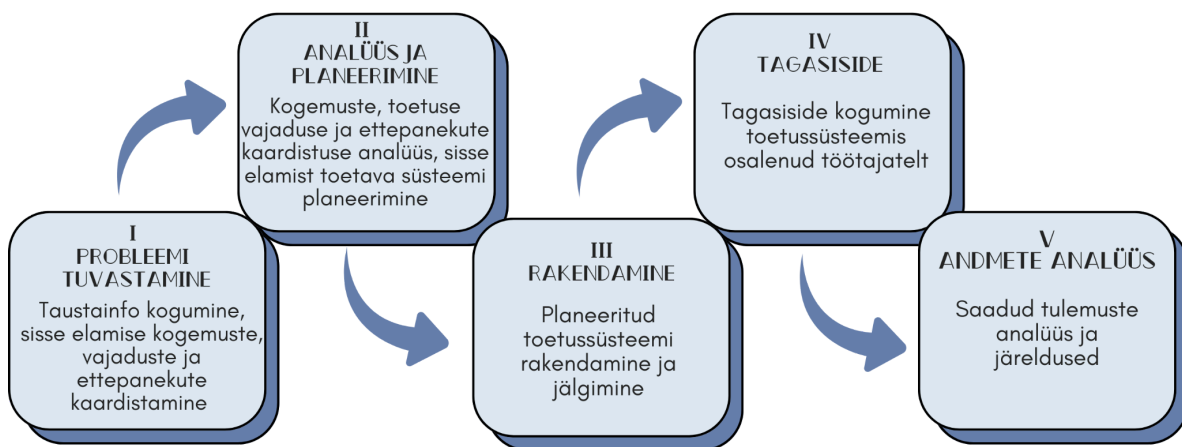
Seega lähtudes eeltoodust on magistritöö eesmärk luua toetussüsteem sisseelamise toetamiseks uuel töökohal ühe Harjumaa lasteaia näitel.

Sõnastati järgnevad uurimisküsimused:

1. Kuidas kirjeldavad uued töötajad oma kogemusi kohanemisel sisseelamise perioodil?
2. Milline on uutele töötajatele loodav sisseelamist toetav süsteem?
3. Kuidas kirjeldavad toetussüsteemis osalenud töötajad oma kogemusi?
4. Millised on toetussüsteemis osalenud töötajate ettepanekud selle arendamiseks?

2. METOODIKA

Lähtuvalt magistritöö eesmärgist ning uurimisküsimustest valisin uurimismeetodiks tegevusuuringu. Tegevusuuringut kavandades tuginesin Löffströmi (2011) pakutud etappidele (vt joonis 1). Definitsiooni järgi mõistetakse tegevusuuringu all „sotsiaalsete olukordade uurimist, mille viivad läbi praktikud eesmärgiga parandada erialase tegevuse kvaliteeti” (Löffström, 2011: 4). Valisin tegevusuuringu, sest see võimaldab uurida ja samal ajal arendada toetussüsteemi, võttes arvesse osalejate tagasisidet ja praktilisi kogemusi. Löffström (2011) toob esile mitmed tunnused, mis iseloomustavad tegevusuuringut ja millele vastab ka käesolev töö. Uurijana olen ise praktik, kes tunneb hästi organisatsioonikultuuri, igapäevatööd ja probleeme. Selline lähedus uuritavale nähtusele võimaldab mul süvitsi mõista toetussüsteemi toimimist ja selle praktilisi kitsaskohti igapäevatöös. Lisaks keskendub tegevusuuring tavaliselt kitsale sihtrühmale ning lähtub selgest rakenduslikust eesmärgist (Löffström, 2011). Antud juhul on eesmärgiks süsteemne toetussüsteemi loomine ja katsetamine alustavate töötajate sisseelamise toetamiseks ühes Harjumaa lasteaias.



Joonis 1. Magistritöö etapid tulenevalt Löffströmi (2011) etappidest seostatuna oma uurimistööga.

Uuringu viisin läbi ajavahemikus 01.08.2024 – 01.02.2025. Antud magistritöös selgitan välja uute töötajate sisseelamiskogemusi ning tuginedes saadud uurimistulemustele, kavandan ja arendan uuritavas asutuses toetussüsteemi, mis toetab töötajate sujuvat sisseelamist.

Käesolevas töös on uurimistulemused esitatud integreerituna kogu uurimisprotsessi käiku.

Esitan tulemused vastavates tegevusuuringu etappides. Eeluuringu tulemused esitan uurimisküsimuste kaupa. Kogemusi ja ettepanekuid näitlikustan tsitaatidega fookusgrupi intervjuudest. Parema loetavuse tagamiseks on tsitaatidest eemaldatud kordused.

Intervjueeritavate konfidentsiaalsuse säilitamiseks on neile määratud pseudonüümid: T1–T5 tähistavad teejuhti ning U1–U8 uusi töötajaid. Järgnevalt kirjeldan lähemalt etappe ja seostan läbitud etapid oma uurimistööga.

2.1 I etapp: probleemi tuvastamine – info kogumine

Minu huvi selle teema vastu tuleneb kolmest peamisest tegurist. Esiteks on uute töötajate sisseelamine minu kui õppejuhi vastutusvaldkond. Teiseks olen ka ise kogenud keerulist kohanemisprotsessi, kui asusin tööle uude lasteaeda uuel ametikohal. Kuigi mul oli varasem töökogemus õpetajana, tundsin juhendamise ja toetuse järele suurt vajadust. Sageli otsisin vastuseid küsimustele: *Kelle käest küsida?* ja *Millised on selle organisatsiooni kirjutamata reeglid?* See kogemus kinnitas mulle, et suunamine ja tugi on olulised nii alustavale spetsialistile kui ka kogenud töötajale, kes peab uues keskkonnas kohanema. Kolmandaks toetab minu huvi ka teoreetiline taust: varasemad uuringud ja programmid (nt *onboarding* ja ADKAR) rõhutavad sisseelamistoetuse olulisust töötaja kohanemise ja rahulolu tagamisel.

Probleemi määratlemiseks viisin läbi eeluuringu, mille eesmärk oli mõista, millised on uute töötajate kogemused ja väljakutsed sisseelamise protsessis ning millised on nende ettepanekud ja ideed tõhusama toetussüsteemi väljatöötamiseks. Eeluuringu valimi koostamisel lähtusin sihipärase valimi põhimõtetest (Erlingsson & Brysiewicz, 2017), et kaasata uuringusse töötajad, kelle kogemus sisseelamise protsessist on kõige asjakohasem ja väärtuslikum. Eeluuringu valimi moodustamisel lähtusin kriteeriumist, et töötaja on olnud ametis kuni kolm aastat. See tugineb varasematele uuringutele, kus alustavaks õpetajaks peetakse kuni 3-aastase kogemusega spetsialisti (Okas *et al.*, 2013). Ühtlasi võimaldas see tagada piisavalt värske ja asjakohase tagasiside sisseelamise kogemusest. Eeluuringu valimisse kuulus kaheksa töötajat, kelle hulgas olid nii õpetajad, assistendid kui ka üldpersonal, et saada mitmekülgne ülevaade sisseelamise toetamise vajadusest. Nende seas oli neli rühma assistenti, kellest kolmel puudus varasem lasteaias töötamise kogemus, üks oli

varem töötanud lühiajaliselt asendajana teistes lasteaedades. Kaks töötajat alustas õpetajana, kellel oli varasem kogemus, kuid kes olid asutuses uued, üks töötaja asus tööle muusikaõpetajana ning üks töötaja asus tööle majaperenaisena. Osalejate värbamine toimus vabatahtlikkuse alusel. Kõik eelnevalt nimetatud töötajad olid viimase kolme aasta jooksul asunud tööle vastavasse organisatsiooni ning said e-kirja teel kutse osaleda fookusgrupi intervjuus, kus selgitati ka uuringu eesmärki. Osalejad andsid vabatahtliku suulise nõusoleku ning neil oli õigus igal ajal uuringus osalemisest loobuda.

Andmete kogumiseks kasutasin fookusgrupi intervjuu meetodit, kuna see võimaldab osalejatel jagada oma kogemusi ja arendada arutelu, tuues esile erinevaid vaatenurki (Vihalemm, 2014). See meetod oli sobiv, et koguda teavet selle kohta, millist tuge töötajad oma igapäevatoos kõige enam vajasisid. Enne iga intervjuu algust teavitasin osalejaid andmete kogumise eesmärgist ning küsisin neilt suulise nõusoleku intervjuu salvestamiseks ja märkmete tegemiseks. Intervjuude läbiviimisel lähtusin uurimistöö eetilistest põhimõtetest, tagatud oli konfidentsiaalsus (Beilmann, 2020).

Fookusgrupi intervjuud (vt lisa 1) olid poolstruktureeritud, mis võimaldas järgida kindlat küsimustikku, kuid samas oli piisavalt paindlik, et kohendada intervjuud osalejate vastuste ja esile kerkinud teemadega (Kvale, 2007). Andmeid kogusin ajavahemikus mai – juuni 2024. Intervjuuküsimused koostasid ise uuringu eesmärgist ja uurimisküsimustest lähtudes ning konsulteerisin juhendajaga, kes andis omapoolsed soovitusel küsimuste arusaadavamaks ja lihtsamaks muutmisel. Intervjuude läbiviimise juures ei viibinud kõrvalisi isikuid. Kokku viisin läbi kaks fookusgrupi intervjuud, kummaski grupis osales neli inimest. Väiksemate gruppide kasutamine võimaldas igal osalejal paremini oma kogemusi ja arvamusi jagada, vähendades riski, et mõni hääl jääb suuremas grupis kuulmata. Intervjuude kestvuseks oli keskmiselt 22 minutit, nendest pikim kestis 26 minutit ja lühim 18 minutit. Intervjuud salvestasin kasutades telefonis olevat „Voice Memos“ rakendust, et hiljem andmeid analüüsida. Intervjuude salvestisi säilitan parooliga kaitstud isiklikus arvutis magistrirõõ kaitsmiseni. Iga intervjuu lõpus tänasin osalejaid panuse ja ausa jagamise eest. Intervjueeritavatele lubasin, et analüüsin nende esitatud ettepanekuid ja tagasisidet hoolikalt ning võtan võimalusel arvesse toetussüsteemi väljatöötamisel. Lisaks dokumenteerisin kogu uurimisprotsessi jooksul oma tähelepanekuid uurijapäevikus (vt lisa 2), et planeerida ja analüüsida toetussüsteemi tugevusi ja puudujääke ning kogu protsessi kulgu. Probleemi tuvastamise etapi tulemused löid aluse toetussüsteemi loomiseks ning praktilisteks ettepanekuteks, mis aitavad uutel töötajatel kiiremini ja sujuvamalt organisatsiooni sulanduda.

2.2 II etapp: analüüs ja planeerimine

2.2.1 Analüüs

Tegevusuuringu teises etapis analüüsisin uute töötajate fookusgrupi intervjuudest selgunud kogemusi ja ettepanekuid, et töötada välja tõhus sisseelamise toetussüsteem.

Andmeanalüüsiks kasutasin kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi (Laherand, 2008), mis võimaldas tuvastada olulised teemad ja mustrid töötajate kogemustes ja ettepanekutes.

Alustasin fookusgrupi intervjuude transkribeerimisega (Laherand, 2008).

Transkribeerimisel kasutasin automatiseeritud kõnetuvastustarkvara *www.tekstiks.ee*, mis kiirendas esmase tekstiversiooni loomist. Salvestusi kuulasin korduvalt ja võrdlesin saadud tekstidega. Salvestusi kuulates selgus, et automatiseeritud transkriptsioon oli üldjoontes täpne, kuid esines ebatäpsusi nimede, terminite ja katkestatud lausete puhul. Seetõttu tegin esmasele versioonile põhjaliku käsitsi toimetamise, et tagada andmete täpsus ja usaldusvärsus. Intervjuude transkriptsioonide pikkus oli kokku 21 lehekülge, kirjastiilis Times New Roman, reavahega 1,0 ning kirja suurus 12. Uuritavate konfidentsiaalsuse tagamiseks lisasin igale transkriptsioonile tähise.

Lugedes transkriptsioonid korduvalt läbi ning tõstes esile korduvad märksõnad ja olulised mõtted, kasutasin avatud kodeerimist andmetöötlusprogrammis QCAmapp <https://www.qcamap.org>. Järgmises etapis rühmitasin koodid ja moodustasin kõrgema taseme kategooriad. Väljavõte QCAmapp kodeerimismatriksist on magistritöö lisa 3.

Andmeanalüüsi usaldusvärsuse suurendamiseks kasutasin korduvkodeerimist, mille käigus analüüsisin andmeid mitmel korral, et tagada kategooriate järjepidevus ja täpsus.

Korduvkodeerimise käigus korrigeerisin esialgselt määratud koode ning täpsustasin kategooriate piire. Näiteks ühendasin koodid *üksinduse tunne* ja *toe puudumine* üheks üldisemaks koodiks *toetava isiku puudumine*, mille liigitasin kategooria *toetav isik* alla (vt lisa 4). Intervjuude käigus kogutud andmeid käsitleti anonüümselt. Analüüsi tulemusel kujunes välja mitu keskset teemat, millele järgmises alapeatükis tuginedes esitan ülevaate intervjuueeritavate kogemustest ja ettepanekutest.

Tulemused: Uute töötajate kogemuste kirjeldused lasteaeda sisseelamisel

Siinkohal vastan esimesele uurimisküsimusele: **Kuidas kirjeldavad uued töötajad oma kogemusi kohanemisel sisseelamise perioodil?**

Eeluuringu käigus läbiviidud intervjuude analüüs tõi esile kolm peakategooriat: *struktuuri puudulikkus*, *toetav isik* ja *praktilised väljakutsed ja juhised*.

Struktuuri puudulikkus

Alustuseks ilmnis fookusgrupi intervjuudest, et senisel sisseelamise protsessil puudus selge struktuur. Analüüsist selgus, et uued töötajad kirjeldasid sisseelamisprotsessi kui juhuslikku ja ebaselget, kus puudus selgelt määratletud struktuur, infoedastus ning tegevuste loogiline järgnevus. Tööle asudes ei saanud nad piisavat ülevaadet organisatsiooni töökorraldusest, rollijaotustest ega neile esitatavatest ootustest. Seetõttu oli vajalik info sageli kättesaadav vaid töötaja enda initsiatiivil. Vastajad kirjeldasid, et neil puudus süsteemne juhendmaterjal, mis koondaks endas esmaseks orienteerumiseks vajaliku informatsiooni. Samuti selgitati, et esimestel nädalatel jagati sageli väga palju infot korraga, kuid kuna see ei olnud struktureeritud, oli uutel töötajatel keeruline seda meelde jätta ja kasutada igapäevases töös. *Mulle anti alguses palju materjale, aga need olid kõik eraldi failid või kaustad. Üldpilti oli raske kokku panna, sest keegi ei seletanud, kuidas need omavahel seotud on (U2).*

Lisaks ilmnis olukordi, kus informatsiooni oli hoopis liiga vähe ning uued töötajad pidid ise aktiivselt küsimusi esile tõstma ja sageli ka ise lahendusi otsima.

Kokkuvõtvalt selgus, et struktuuri puudumine raskendas sisseelamist ja aeglustas uute töötajate kohanemist. Uued töötajad tundsid, et neile esitatud informatsioon oli kas liiga vähene või vastupidiselt ülekoormav, mistõttu jäi selge arusaam töökorraldusest sageli hilisemaks.

Toetav isik

Eeluringu tulemustest ilmnis selge vajadus, et uutel töötajatel oleks kohe alguses olemas kindel inimene, kelle poole küsimuste ja muredega pöörduda. Mitmed vastajad rõhutasid, et ilma sellise toetava isikuta kogesid nad tööle asumisel üksildust ja ebakindlust. *Kui ma tööle tulin, tundsin end üsna üksinda. Olin valmis uuteks väljakutseks, kuna ma polnud kunagi lasteaias töötanud, aga paljud küsimused, et kuidas siin asjad toimivad ja kelle poole ma mingi murega üldse pöörduda saan või peaksin, jäid alguses vastuseta (U1).*

Samuti kirjeldas üks töötaja: „Ma ei tundnud siin kollektiivis ju mitte kedagi, ise õppisin kõike. Ei noh sain hakkama, aga raske oli ikkagi“ (U6). Peamiseks probleemiks kujunes toetava isiku puudumine või selle rolli ebaselgus. Uued töötajad pidid ise välja selgitama, kellelt nad saaksid tuge ja selgitusi, mis muutis kohanemise nende sõnul aeglasemaks ja ebakindlamaks. Samal ajal viitasid töötajad sellele, et kui nende kõrval töötas keegi kogenum ja abivalmis, siis nende kohanemine toimus kiiremini. Tulemuste põhjal selgus, et uued töötajad tundsid, et neile ei antud süsteemselt tagasisidet nende töösoorituse kohta, mistõttu polnud nad alati kindlad, kas nende tegevus vastab ootustele või milliseid oskusi tuleks edasi arendada. Samuti ilmnis, et uutel töötajatel puudus regulaarne võimalus arutada oma kogemusi ja esile kerkinud küsimusi

kas juhiga või kogenuma kolleegiga. Vastajad märkisid, et kuigi kolleegid olid abivalmid, sõltus saadav tugi pigem töötaja enda aktiivsusest ja isiklikest kontaktidest. Uued töötajad mainisid, et tundsid end mõnel juhul ka sotsiaalselt eraldatuna. Samuti selgitasid nad, et meeskonda sulandumine võttis kaua aega, kuna polnud taolisi üritusi ega kogunemisi, kus oleks olnud võimalus luua kolleegidega suhteid.

Praktilised väljakutsed ja juhised

Lisaks struktuurile ja toetusele kirjeldasid töötajad igapäevaseid *praktilisi raskuseid*, mis muutsid kohanemise keerulisemaks. Töötajad viitasid sellele, et nad ei saanud tööle asudes piisavalt juhiseid lasteaia igapäevaste protsesside ja tehniliste vahendite kasutamise kohta. Nad tundsid, et oleksid vajanud rohkem juhendamist ja praktilisi näpunäiteid, kuidas keerulistes olukordades toime tulla. Eriti sageli mainiti lasteaia e-keskkondi, robotilisi vahendeid, printerite ja muude töövahendite kasutamist. *Mulle tundus, et ma olin nii saamatu, koguaeg küsisin erinevate inimeste käest midagi. Selle uhke printeriga ma pole siitamaani sina peal (U2).*

Samuti kerkis esile, et töötajad tundsid ebakindlust suhtlemisel lastevanematega, kuna neil ei olnud ettevalmistust selle kohta, kuidas ja millal vanematega suhelda ning hirm oli suur sobiva sõnakasutuse osas. See põhjustas olukordi, kus töötajad ei olnud kindlad, millal algsatada lapse arenguga seotud vestlusi või kuidas lahendada võimalikke konfliktsituatsioone. *See Juhan läks ju täiesti endast välja ja ma ei osanud midagi teha. Tahtsin temaga koos rühmast välja joosta. Minu jaoks oli see päris hirmus (U3).*

Oluliseks väljakutseks osutuski arenguliste erivajadustega laste toetamine. Eriti puudutas see neid töötajaid, kellel ei olnud varasemat kogemust hariduslike erivajadustega lastega töötamisel. Vajadus lisajuhendamise ja praktiliste suuniste järele oli kõige suurem just selles valdkonnas, kuna töötajad tundsid, et nad ei ole piisavalt ettevalmistatud keerulisemate situatsioonide lahendamiseks.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et suurimaks väljakutseks pidasid uued töötajad just suhtlust lastevanematega ning arenguliste erivajadustega laste toetamist, kuna töötajad ei tundnud end nende olukordade lahendamisel kindlalt. Võib öelda, et uute töötajate sisseelamise kogemuses tuli välja, et puudus oli regulaarsest professionaalsest toest. Intervjuude tulemuste põhjal sõnastasin kolm arengusuunda, mis said aluseks uue toetussüsteemi loomisel: struktureeritud sisseelamisprotsess koos selgete juhiste ja sammudega, toetava isiku (teejuhi) olemasolu ja praktilised juhised. Nende põhimõtete põhjal alustasin koos lasteaia juhtkonnaga toetussüsteemi detailset kavandamist ja katsetamist, mida kirjeldan järgmises etapis.

2.2.2 Planeerimine

Käesoleva toetussüsteemi väljatöötamisel tuginesin fookusgrupi intervjuude käigus välja toodud kogemuste kirjeldustele, sisseelamisprogrammidele, mis pakub süsteemset ja terviklikku lähenemist uute töötajate kohanemisel organisatsioonis (Bauer, 2010; Klein *et al.*, 2015) ning ADKARi mudelile, mis käsitleb individuaalse kohanemise ja muutuste juhtimise aspekte (Hiatt, 2006). Tuginemine Baueri (2010) ja Klein *et al.*, (2015) käsitlusele aitas määratleda, millised tegevused toetavad uue töötaja sujuvat kohanemist. ADKAR-mudelit (Hiatt, 2006) kasutasin muutuse juhtimise tööriistana, mis aitas kujundada toetussüsteemi loogilise järjestusega etappide alusel. Nende lähenemiste valikul arvestasin nende sobivust haridusvaldkonda ja võimet tasakaalustada teoreetilisi põhimõtteid praktiliste lahendustega. Nende täpsemaid seoseid loodud süsteemiga kirjeldan täpsemalt peatüki lõpus.

Tulemused: Sisseelamist toetav süsteem

Järgnevalt vastan teisele uurimisküsimusele: **Milline on uutele töötajatele loodav sisseelamist toetav süsteem?** Pärast fookusgrupi intervjuudest saadud tulemuste analüüsimist koostasid koos lasteaia juhtkonnaga uutele töötajatele mõeldud sisseelamist toetava süsteemi, võttes arvesse intervjuudest ilmnenuid töötajate kogemusi, ettepanekuid ning tegevusi, millega tuleks arvestada. Juhtkonda kuulusid lasteaia majade õppejuhid, direktor ja personalijuht. Lisaks kaasasin süsteemi täiustamisse ka teisi spetsialiste, sh lasteaia sotsiaalpedagoogi. Kuna minu roll oli toetussüsteemi põhistruktuuri väljatöötamine, vastutasin kogu süsteemi planeerimise ja rakendamise eest, tehes koostööd juhtkonna ja kaasatud spetsialistidega.

Süsteemi planeerimine toimus töökoosolekute ja arutelude käigus.

Planeerimisprotsess koosnes kolmest suuremast arutelust, milles osalesid lasteaia juhtkond, kogenud õpetajad ja sotsiaalpedagoog. Esimesel kohtumisel lähtusime eeluuringu käigus kogutud andmetest, keskendudes uute töötajate varasematele kogemustele ja peamistele probleemidele sisseelamisprotsessis. Teisel kohtumisel määratlesime kõige olulisemad teemad ja toetustegevused, mis olid süsteemi keskmes. Kolmandal kohtumisel töötasime välja süsteemi struktuuri ja etapid, arvestades nii töötajate vajadusi kui ka organisatsiooni võimalusi. Juhtkonnaga arutasime läbi kõige olulisemad teemad, mis pidid olema uuele töötajale kohe kättesaadavad, et ta saaks kiiremini keskkonda sulanduda ja tööülesannetega kohaneda. Sotsiaalpedagoogi ülesandeks oli uue töötajaga vestelda arenguliste erivajadustega laste toetamise teemadel ning pakkuda suuniseid, kuidas toime tulla olukordades, kus rühmas on erivajadustega lapsi.

Toetussüsteemi ühe osana koostas uuele töötajale brošüüri (vt lisa 7), mis toetas tema sisseelamisprotsessi, võimaldades tal jälgida oma arengut, jäädvustada olulisi mõtteid ja leida kiiresti juhtkonna liikmete kontaktid ning valdkonnad. Brošüür sisaldas uue töötaja ja tema teejuhi nime ja väärtusi, juhtkonna fotosid ning juhtkonnaliikmete kontaktandmeid koos vastutusvaldkondadega, mis aitas töötajal selgelt mõista, milliste küsimustega kelle poole pöörduda.

Lasteaia meeskonnale oli oluline, et uuel töötajal oleks sujuv ja järkjärguline sisseelamine organisatsiooni. Seetõttu kujundasime tugisüsteemi kolmeetapiliseks. Esimeses etapis keskendusime kiire ja olulise informatsiooni edastamisele, et uus töötaja saaks võimalikult kiiresti aru lasteaia töökorraldusest ning oma rollist ja kohustustest. Teine etapp võimaldas süveneda konkreetsematesse tööülesannetesse ja asutuse eripäradesse, sealhulgas rühmatöö dünaamikasse ja arenguliste erivajadustega laste toetamise põhimõttesse. Kolmandas etapis suunasime tähelepanu töötaja professionaalsele arengule ja heaolule, et toetada tema enesekindlust ja jätkusuutlikku toimetulekut töökeskkonnas. Ühiselt määratlesime, millised teemad on igas etapis kõige olulisemad, et töötaja kohanemine oleks süsteemne ja läbimõeldud. Pidasime oluliseks ka seda, et esmane liiga suur informatsiooniküllus uuele töötajale poleks koormav.

Selleks, et uus töötaja ei peaks ise tuge otsima, kujundasime välja teejuhi süsteemi, kus igale uuele töötajale määrati teejuht. Teejuhi süsteemi loomisel lähtusime kahest peamisest põhimõttest. Igal uuel töötajal peab olema usaldusväärne ja kogunud kontaktisik (teejuht), kes toetab teda sisseelamise esimestel kuudel ning tugi peab olema järjepidev, mitte juhuslikult saadav abi. Teejuhi valikul lähtusime põhimõttest, et tegemist oleks kogunud töötajaga, kes tunneb hästi organisatsioonikultuuri, väärtusi ja töökorraldust ning on koostöine. Selleks, et tagada teejuhtide valmisolek ja kompetentsus, otsustasime viia läbi individuaalsed vestlused võimalike kandidaatidega ning töötada välja struktureeritud juhendmaterjalid, mis kirjeldavad teejuhi rolli ja ülesandeid. Lisaks panime paika teejuhi ja uue töötaja kohtumiste struktuuri (vt lisa 5), et tagada järjepidevus ja süsteemne tugi kogu sisseelamisperioodi vältel.

Toetussüsteemi rakendamise selgemaks korraldamiseks töötasime välja toetussüsteemi rakendamise juhise (vt lisa 6), mida teejuht sai enne kohtumisi läbi lugeda ning kasutada süsteemi läbiviimise ja rakendamise juhisenäite kogu protsessi vältel. See tagas, et sisseelamisprotsess oli ühtne ja süsteemne kõigile uutele töötajatele. Tänu sellele oli lihtne hoida silma peal ka töötajate arengul, kuna iga etapi lõpus olid õppejuhil kohtumised nii uue töötaja kui ka teejuhiga.

Tugisüsteemi rakendamise planeerimise käigus hindasime ka teejuhtide motiveerimise võimalusi. Selleks lõime võimaluse tunnustamissüsteemile, mille raames teejuhid said igakuist lisatasu oma panuse eest uute töötajate juhendamisse kuni programmi lõppemiseni. Tunnustamise eesmärk oli väärtustada kogunud töötajaid juhendamisprotsessis ning tõsta teejuhtide motivatsiooni, et tagada järjepidev ja kvaliteetne tugi kogu sisseelamisperioodi vältel.

Kuna sisseelamisprogramm oli magistritöö praktilise rakenduse aluseks, lähtusin oma lasteaia jaoks toetussüsteemi planeerimisel ja rakendamisel selle neljast põhikomponendist, mida oli kirjeldatud eespool tabelis 1. Tõhusat selgitamist toetas teejuhi süsteem ja struktureeritud kohtumiste ajakava. Suhete loomisele aitas kaasa töövarjutamine, meeskondlikud tegevused ning usalduslik suhe teejuhi ja kolleegidega. Organisatsiooni kultuuriga tutvumine ning rollide selgust toetasid struktureeritud kohtumised, mille käigus teejuht aitas uuel töötajal mõtestada töökorraldust, ootusi ja väärtusi.

ADKAR-i mudel toetas süsteemi etappide loogilist ülesehitust, kus iga tegevus aitas liikuda läbi mudeli viie etapi: teadlikkus, soov muutust toetada, suutlikkus muutust rakendada ja kinnistamine. Näiteks brošüüri ja esmaste kohtumiste kaudu toetati teadlikkuse loomist, teejuhtide toetus ja töövarjutamine aitasid kujundada motivatsiooni ja oskusi, regulaarsed kohtumised ja refleksioonid toetasid kinnistamist.

2.3 III etapp: rakendamine

Pärast tugisüsteemi põhjalikku planeerimist alustasime selle praktilise rakendamisega, mille eesmärk oli katsetada loodud toetussüsteemi ning hinnata selle efektiivsust uute töötajate kohanemise toetamisel. Toetussüsteemi rakendamine hõlmas struktureeritud kohtumisi teejuhtidega, töövarjutamist, individuaalset juhendamist ning praktilisi tegevusi. Lisaks osalesid protsessis aktiivselt lasteaia juhtkonna liikmed, kes jälgisid sisseelamisprotsessi kulgu ning toetasid vajadusel nii uusi töötajaid kui ka teejuhte. Nende roll ei piirdunud ainult süsteemi väljatöötamise ja hindamisega, vaid nad olid kaasatud ka teejuhtide valikusse ja koolitamisega. Toetussüsteemi rakendamise käigus järgiti kolmeetapilist süsteemi (vt lisa 5), kus iga etapp keskendus eri aspektidele uue töötaja sisseelamisprotsessis. Ühtlasi viidi süsteemi toimimise hindamiseks läbi vestlusring juhtkonna liikmetega, et koguda tagasisidet tugisüsteemi efektiivsuse ja edasise arendamise kohta.

Toetussüsteemi katsetamise faasis osales kokku kümme töötajat: viis teejuhti ja viis uut töötajat. Uute töötajate seas oli kolm rühmaassistenti, üks eripedagoog ja üks õpetaja.

Rühmaassistentidest oli eelnev töökogemus lasteaias olemas vaid ühel. Eripedagoog oli äsja lõpetanud õpingud ning alustas oma esimest töökohta antud lasteaias. Uuel õpetajal oli varasem viieaastane töökogemus eelmises lasteaias. Kõik uued töötajad said endale teejuhtideks samal erialal kogemustega töötaja.

Toetussüsteemi esimene etapp keskendus uue töötaja kiirele ja sujuvale sisseelamisele. Kohtumiste käigus tutvustati lasteaia organisatsioonikultuuri, töökorraldust, juhtkonna ja kolleegide rolle ning igapäevaseid tööülesandeid. Kuna esimesed nädalad on uuele töötajale psühholoogiliselt ja professionaalselt kõige keerulisemad, toimusid selles etapis teejuhi ja uue töötaja kohtumised kaks korda nädalas, iga kord umbes 30 minutit.

Esimene etapp kestis kokku kaheksa nädalat. Esmane kohtumine uue töötaja teejuhiga oli eriti oluline, kuna see määras kogu protsessi kulgemise ja kujundas uue töötaja esmased ootused toetussüsteemile. Kohtumine toimus enamasti esimesel tööpäeval. Kohtumisel tutvustati teejuhti ja uut töötajat omavahel, õppejuht selgitas sisseelamisprogrammi ülesehitust ja eesmärke, anti brošüür, mis tutvustas lasteaia struktuuri, juhtkonda ja kontaktisikutega seotud valdkondi (vt lisa 7). Lisaks sai uus töötaja võimaluse osaleda töövarjuna, jälgides kogenuma kolleegi tööd 1 – 2 päeva. See andis talle võimaluse saada ülevaate lasteaia töökultuurist ja meeskonnatööst erinevates rühmakeskkondades.

Teine etapp keskendus tööspetsiifikale ja kestis kokku kümme nädalat. Selle perioodi jooksul toimus üks planeeritud kohtumine nädalas teejuhiga, mille eesmärk oli käsitleda tööülesannete sisulisi aspekte ning toetada praktiliste oskuste arengut. Lisaks fikseeritud kohtumistele olid toetussüsteemis lubatud ka spontaansed kokkusaamised. Kohtumiste fookuses olid rühmatöö eripärad ja erivajadusega laste toetamine. Samuti käsitleti õppeprotsesse ja asutusele omaseid töökorraldusi. Lisaks ametialastele ülesannetele sisaldas teine etapp ka ülevaadet lasteaia töövahenditest ja tehnoloogilistest võimalustest, mis on töötajatele igapäevase töö lihtsustamiseks kättesaadavad. Kümne nädala jooksul arutati erinevate teemade üle (nt koostöö lastevanematega, tehnoloogiavõimalused organisatsioonis, erinevad robootilised vahendid, õppetegevuse läbiviimine jne). Arutati ka õppeprogrammide rakendamist ning arenguliste erivajadustega laste toetamise põhimõtteid. Selles etapis oli oluline roll sotsiaalpedagoogil, kes viis läbi individuaalseid vestlusi, mille käigus andis juhiseid erivajadustega laste toetamiseks rühmas ja pakkus praktilisi lahendusi keerulisemate olukordade lahendamiseks. See oli eriti oluline neile uutele töötajatele, kellel puudus varasem lasteaias töötamise kogemus, kuna arenguliste erivajadustega laste toetamine võis osutada üheks suurimaks väljakutseks.

Kolmas etapp keskendus töötaja professionaalsele arengule, tööalasele enesetundele ja motivatsioonile. Kolmas etapp kestis kokku kuus nädalat ja sarnaselt teisele etapile toimusid kohtumised uue töötaja ja teejuhi vahel igal nädal üks kord. Kolmas etapp oli ühtlasi ka viimane etapp, mille jooksul käsitleti töötaja vaimse tervise ja heaolu hoidmist, meeskonnatööd ja suhtlust kolleegidega, lasteaia üritusi ja tööväliseid ühiseid vabatahtlikke tegevusi ning eneserefleksiooni ja motivatsiooni säilitamist. Lisaks individuaalsetele vestlustele hõlmas see etapp ka kogemuste jagamist, kus uus töötaja ja tema teejuht said arutada seniseid tööalaseid kogemusi, väljakutseid ja võimalikke lahendusi.

Lisaks struktureeritud kohtumistele sisaldas süsteem ka praktilisi tegevusi, mis soodustasid uue töötaja ja meeskonna omavahelist koostööd. Näiteks korraldati ühiseid üritusi ja koosviibimisi, mis toetasid uute töötajate sulandumist meeskonda ning toimusid ka praktilised koostegemised, kus uus töötaja osales koos teejuhi või teiste kolleegidega konkreetsetes tööalastes ülesannetes.

Juhtkonna roll rakendamisel seisnes eelkõige teejuhtide toetamise ja sisseelamisprotsessi jälgimise koordineerimises. Õppejuhina viisin läbi regulaarsed kohtumised uute töötajatega iga etapi lõpus, et jälgida süsteemi efektiivsust ja pakkuda vajadusel täiendavat tuge. Samuti kogusin tagasisidet teejuhilt ja uutelt töötajatelt, et hinnata programmi toimivust ja teha vajalikke muudatusi.

Toetussüsteemi rakendamine oli süsteemne ja järk-järguline protsess, mille eesmärk oli tagada uute töötajate kiire ja toetatud kohanemine. Struktureeritud kohtumised teejuhtidega, töövarjutamine, praktilised tegevused ja juhtkonna regulaarne tagasiside aitasid kaasa sellele, et uus töötaja ei jääks oma sisseelamisprotsessis üksi ning tal oleks kogu kohanemisaja jooksul kindel isik, kellele toetuda, kelle käest küsida nõu ning kelle poole pöörduda nii tööalaste kui ka emotsionaalsete küsimustega. Katsetamise käigus selgus, et iga uus töötaja vajab erineval määral tuge, mistõttu pidasin oluliseks säilitada süsteemi paindlikkuse. Kui mõni teema osutus eriti oluliseks, oli lubatud muuta kohtumiste järjekorda, et arutada kõige pakilisemaid küsimusi. Kui uus töötaja tundis, et mõni probleem vajab kiiret lahendamist, ei pidanud ta ootama järgmist planeeritud kohtumist, vaid sai kohe abi teejuhi või õppejuhi käest. See paindlikkus tagas, et sisseelamisprotsess vastas paremini iga töötaja individuaalsetele vajadustele ning aitas vältida olukordi, kus oluline probleem oleks jäänud liiga kauaks lahenduseta.

2.4 IV etapp: tagasiside saamine – andmekogumine

Pärast toetussüsteemi katsetamist koguti tagasisidet osalenud uutelt töötajatelt ja teejuhtidelt, et hinnata toetussüsteemi efektiivsust ning mõista, millised aspektid töötasid hästi ja milliseid saaks edaspidi täiustada. Andmeid kogusin individuaalintervjuudega kahest sihtrühmast: uued töötajad ja teejuhid, et saada võimalikult terviklik ülevaade süsteemi toimimisest. Kokku saadi tagasisidet üheksalt inimeselt: viis teejuhina tegutsenud töötajat ja neli uut töötajat, kes olid toetussüsteemis osalenud. Esialgu kuulus programmi viis uut töötajat, kuid üks neist lahkus isiklikel põhjustel enne tagasiside andmise etappi ning seetõttu ei olnud ta kaasatud tagasiside saamise etapis. Uute töötajate tagasiside keskendus nende sisseelamiskogemusele, saadud toetusele ning võimalikele parendust vajavatele aspektidele. Teejuhtidega läbiviidud intervjuud võimaldasid selgitada välja, kuidas nad tajusid oma rolli toetajatena, milliseid väljakutseid nad kogesid ja millised olid nende ettepanekud toetussüsteemi parendamiseks. Intervjuude läbiviimisel lähtusin uurimistöö eetilistest põhimõtetest.

Uute töötajate ja teejuhiga viisin läbi individuaalsed poolstruktureeritud intervjuud, mis võimaldasid ühendada suunatud küsimused ja avatud arutelud. Poolstruktureeritud intervjuude eelis seisnes selles, et need andsid osalejatele võimaluse rääkida oma kogemustest detailsemalt ning avatumalt, samal ajal suunates vestlust kindlate teemade ja toetussüsteemi puudutavate küsimuste kaudu. Küsimused keskendusid töötajate sisseelamisprotsessi kogemusele, saadud toetusele ning süsteemi edasiarendamise võimalustele (vt lisa 8 ja lisa 9). Andmeid kogusin ajavahemikus jaanuar – veebruar 2025. Intervjuuküsimused koostas in, tuginedes uuringu eesmärgile ja uurimisküsimustele. Andmekogumise kvaliteedi tagamiseks konsulteerisin juhendajaga, kes andis omapoolsed soovitused küsimuste arusaadavuse, loogilise järjestuse ja teemakohasuse parandamiseks. Intervjuude läbiviimise juures ei viibinud kõrvalisi isikuid. Kokku viisin läbi üheksa intervjuud. Nendest viis olid teejuhtide ning neli sisseelamist toetava süsteemi läbinud uute töötajatega. Intervjuude kestvuseks oli keskmiselt 17 minutit, nendest pikim kestis 22 minutit ja lühim 12 minutit. Intervjuud salvestasin kasutades telefonis olevat „Voice Memos“ rakendust, et hiljem andmeid analüüsida. Intervjuude salvestisi säilitan parooliga kaitstud isiklikus arvutis magistriröö kaitsmiseni.

Valitud andmekogumismeetod võimaldas saada mitmekülgse ülevaate tugisüsteemi efektiivsusest. Individuaalsetest intervjuudest selgusid töötajate kogemuste kirjeldused ja parendusettepanekud. Erinevate sihtrühmade kaasamine tagas mitmekesise vaate

toetussüsteemi toimimisele ja võimaldas kõrvutada erinevate osapoolte hinnanguid ning kogemusi.

2.5 V etapp: analüüsimine – andmeanalüüs

Pärast toetussüsteemi katsetamist ja tagasiside kogumist asusin kogutud andmeid analüüsima, et mõista, milline oli toetussüsteemi mõju uute töötajate ja teejuhtide arvates ning millised toetussüsteemi aspektid vajaksid täiendamist. Andmete analüüsimisel kasutasin induktiivset kvalitatiivset sisuanalüüsi, mis võimaldas tuvastada osalejate kogemustest esilekerkivaid teemasid ja mustreid (Laherand, 2008). Induktiivne lähenemine oli sobiv, kuna eesmärk ei olnud eelnevalt määratletud kategooriate kinnitamine, vaid uute töötajate ja teejuhtide tagasisidest lähtuvate tähenduslike järelduste tegemine.

Andmeanalüüsi protsess koosnes mitmest etapist. Alustasin intervjuu salvestuste transkribeerimisega, kasutades automatiseeritud kõnetuvastustarkvara *www.tekstiks.ee*. Intervjuude transkriptsioonide pikkus oli kokku 65 lehekülge, kirjastiilis Times New Roman, reavahega 1,0 ning kirja suurus 12. Pärast transkriptsiooni lugesin intervjuud ja vestlusringi materjalid mitu korda läbi, et tuvastada korduvad märksõnad ja olulised mõtted. Avatud kodeerimise käigus tõstsingi esile võtmekohad, mis viitasid tugisüsteemi tugevustele, väljakutsetele ja võimalikele arengusuundadele. Sarnase sisuga koodid rühmitasin üldisemateks kategooriateks, et tuua esile mustrid ja teemad. Kategooriate moodustamisel lähtusin esilekerkinud sisulistest seostest, mitte eelnevalt määratletud raamistikust, mis on induktiivse sisuanalüüsi puhul määrav (Laherand, 2008).

Andmeanalüüsi usaldusvääruse tagamiseks kasutasin korduvkodeerimist, analüüsides andmeid mitmel korral, et veenduda koodide ja kategooriate järjepidevuses. Kuna andmeid kogusin kahelt valimilt (uued töötajad ja teejuhid), oli oluline analüüsida, millised olid sarnasused ja erinevused nende kogemustes ja ettepanekutes. See võimaldas mõista, kuidas toetussüsteemi tajuti erinevatel tasanditel ning kas ja kuidas need vaated üksteist täiendasid või vastandusid.

Andmete analüüsi käigus saadud mustrid ja kategooriad kujundasid ülevaate tugisüsteemi toimimisest ning andsid selged suunised, mida tuleks edaspidi täiustada. Selle etapi eesmärk oli valmistada ette tulemuste esitamine, mis on esitatud järgmises peatükis.

Tulemused: Toetussüsteemis osalenud töötajate kogemuste kirjeldused

Järgnevalt vastan kolmandale uurimisküsimusele: **Kuidas kirjeldavad toetussüsteemis osalenud töötajad oma kogemusi?** Kolmanda uurimisküsimusega taheti teada, milliseid

kogemusi kirjeldavad nii uued töötajad kui ka teejuhi rollis olnud kolleegid toetussüsteemis osalemisel. Selgus, et kuigi nende kahe grupi kogemused osaliselt kattuvad, ilmnevad ka selged erinevused. Seetõttu on tulemuste esitamisel eristatud esmalt mõlema osapoolle ühised kogemused, millele järgnevad eraldi alajaotustes uute töötajate ja teejuhtide kogemuste kirjeldused.

Uute töötajate kogemuste kirjeldused koondusid kolme peakategooriasse: *suhted ja koostöö, õppimine läbi praktiliste tegevuste ning info liikumine*.

Teejuhtide kogemuste kirjeldustest selgus samuti kolm põhikategooriat: *toetus ja suhtlemine, struktuuri tajumine ning info edastamine*.

Ühised kogemuste kirjeldused

Kuigi uute töötajate ja teejuhtide roll toetussüsteemis on erinev, ilmnedid mitmed sarnased kogemuste kirjeldused. Mõlemad osapooled rõhutasid, et *suhted ja koostöö* on hea koostöö alus, et sisseelamine oleks võimalikult kerge. Uued töötajad tundsid end toetatuna siis, kui teejuht oli neile kergesti kättesaadav, avatud ja sõbralik. Samas tajusid ka teejuhid, et nende roll ei piirdu pelgalt praktiliste juhiste jagamisega, vaid väga oluline on kohe alguses turvalise suhte loomine uue töötajaga. Mõlema grupi esindajad märkisid, et toetava keskkonna kujunemisel on võtmetähtsusega avatud ja konstruktiivne suhtlus. Seda võimaldas näiteks see, kui teejuht pidas oluliseks küsida uue töötaja enesetunde ja vajaduste kohta. Teejuhid omakorda tõid *toetuse ja suhtlemise* osas välja kui oluline oli kogu protsessi juures juhtkonna toetav roll.

Info liikumine oli samuti teema, mida mõlemad osapooled käsitlesid olulise osana toetussüsteemist. Ühiselt toodi välja, et selge ja struktureeritud infoedastus aitas kaasa paremale orienteerumisele ning vähendas ebakindlust töö algusfaasis. Näiteks toodi positiivse kogemusena esile olukordi, kus uuele töötajale anti ülevaade töökorraldusest, ootustest ja asutuse reeglitest juba esimestel päevadel. Samuti märgiti, et teejuhid püüdsid anda infot järk-järgult ja toetavas vormis. Tulemused küll näitasid, et info liikumine oli mõlema sihtgrupi puhul ühine kategooria, siis uute töötajate ja teejuhtide kirjeldustest ilmnedid siiski ka selged erinevused selles, kuidas ja millises mahus info liigub. Järgnevalt käsitlen toetussüsteemis osalenud kahe sihtgrupi analüüsi tulemustest välja tulnud kogemuste kirjelduste erinevusi.

Kogemuste kirjelduste erinevused

Uute töötajate intervjuudes rõhutati, et kõige paremini said nad töö sisust ja rütmist aru siis, kui nad said konkreetseid tegevusi teha teejuhiga koos läbi või kõrvalt jälgida. Teejuhid seda teemat eraldi ei rõhutanud, kuid mainisid, et sellised *praktilised tegevused* olid osa süsteemis

kavandatud etappidest. Siiski ei olnud see nende intervjuudes keskne fookus. Mitmed uued töötajad tõid eraldi esile ka seda, et neile sattus väga sobiv teejuht, kes suutis luua usaldusliku õhkkonna ja kelle isikuomadused toetasid süsteemi toimimist. Eraldi tõusid esile uute töötajate positiivsed kogemused seoses *struktuuri* juurde kuuluva brošüüri, mille nad said esimesel kohtumisel teejuhiga. *Tead kui sa alles tuled uude kohta tööle ja sa näed oma nime trükituna voldikul, siis see tekitab sellise kuidas ma nüüd ütlen, oodatud inimese mulje. See oli tõesti väga südantsoojendav* (U2).

Uued töötajad kirjeldasid, et mõnel juhul oli infot liiga palju korraga, mis tekitas omakorda ülekoormuse tunde. Teejuhid mainisid, et toetussüsteemis edastatav *info edastamine* oli kohati liialt killustatud, mis muutis selle vastuvõtmise ja meeldejätmise nende arvates uue töötaja jaoks keerukamaks. Teejuhid märkisid, et vajaduse korral said nad juhtkonnalt alati abi ja täpsustavat infot, kui mõne teema või töökorraldusliku nüansi osas tekkis kahtlus. Samas tunnistati, et väiksemate murede või lihtsama info osas – näiteks kodukorra või dokumentide leidmine – ei julgetud alati juhtkonna poole pöörduda. *Juhtkonnalt sai küll küsida, aga noh, kõikide piasjadega ka ei taha minna. Näiteks kui ei tea, kust kodukord leida* (T7). Teejuhtide jaoks tõusid esile struktuuri tajumine kui toetussüsteemi oluline osa. Korduvalt märgiti, et hästi toimiv süsteem eeldab selgelt paika pandud ülesehitust. *Mulle sobis, et kõik oli juba ette kõik teemad teada ja ka nende järjekord. Kui ma oleks pidanud ise teemasid välja mõtlema ja meeles pidama, siis ilmselt oleks ta juba ammu lahkunud siit* (T9).

Struktuuri tajumise kategooria alt koorus välja ka ressursina aeg. Teejuhid tõid välja, et oli keeruline leida piisavalt aega kohtumisteks, eriti toetussuhte algusfaasis, kus kohtumisi oli planeeritud kuni kaks korda nädalas.

Uute töötajate ja teejuhtide kogemused toetussüsteemist olid mitmes aspektis erinevad. Uued töötajad rõhutasid praktilise tegevuse ja vahetu toe olulisust, teejuhtide jaoks oli kesksel kohal toetussuhte struktuuriline ülesehitus, ajakasutus ja info jagamise loogika. Mõlemad pooled tajusid info liikumisega seotud väljakutseid.

Tulemused: Toetussüsteemis osalenud töötajate ettepanekud süsteemi arendamiseks

Siinkohal vastan ka neljandale uurimisküsimusele: **Millised on toetussüsteemis osalenud töötajate ettepanekud selle arendamiseks?** Viimase uurimisküsimusega soovisin teada, milliseid ettepanekuid teevad nii uued töötajad kui ka teejuhi rollis olnud kolleegid toetussüsteemi arendamiseks. Sarnaselt eelmisele uurimisküsimusele ilmnas ka siin nii kattuvaid kui ka eristuvaid kategooriaid kahe sihtgrupi vahel. Tulemuste esitamisel olen

lähtunud sellest loogikast, et toon esmalt välja mõlema grupi ühised ettepanekud ning seejärel erinevused uute töötajate ja teejuhtide vaatest.

Uute töötajate ettepanekud koondusid kolme peakategooriasse: *info edastamine, praktilised tegevused ja tagasiside*.

Teejuhtide ettepanekud jagunesid samuti kolme peakategooriasse: *juhendamine ja toetus, info edastamine ning struktuur ja ajakava*.

Ühised ettepanekud

Nii uued töötajad kui ka teejuhi rollis olnud kolleegid rõhutasid ühiselt, et *info edastamine* saab olla sujuv ja kahelt poolt üheselt mõistetav, kui toetussuhte keskmes on vastastikune usaldus ja avatud suhtlus. Mõlemapoolselt kirjeldati, et toetussuhte edukust mõjutab oluliselt see, kui mõlemad osapooled tunnevad end julgemana oma mõtteid ja küsimusi väljendama, ilma kartuseta eksida või hinnanguid saada. Ettepanekuna toodi välja, et usaldusliku suhte kujunemist võiks toetada kohe esimesel kohtumisel teejuhi ja uue töötaja vahel vestlusega, mis oleks keskendunud teineteisega tutvumisele, mitte ainult tööalase info jagamisele.

Lisaks mainisid mõlemad sihtgrupid, et toetussüsteemi õigeaegne alustamine on väga oluline kogu programmi toimimiseks ja info edastamise seisukohalt. Eriti rõhutasid seda uued töötajad, kelle jaoks oli oluline, et vajalik info ja inimene oleks koheselt kättesaadav juba esimestest tööpäevadest alates. *Oleks tahtnud, et kõik see oleks kohe alguses selge – mitte nii, et kuu aega hiljem saad mingi faili või materjali (U1)*.

Teejuhid käsitlesid sama aspekti aga toetussüsteemi *struktuuri* ja loogilise ülesehituse vaatepunktist. Nende jaoks tekitas ebamugavust olukord, kus nad pidid uuele töötajale esitama infot, mida kolleeg oli juba mujalt saanud.

Ettepanekute erinevused

Nagu kolmanda uurimisküsimuse analüüsist selgus, rõhutasid uued töötajad oma kogemustes praktiliste tegevuste olulisust. Ettepanekutena toodi välja, et üheks kõige toetavamaks aspektiks oli võimalus teejuhiga koos *praktilisi tegevusi* läbi teha või alustuseks lihtsalt kõrvalt jälgida, et saada aru täpsemalt töö sisust ja olemusest. Uued töötajad soovisid, et neil oleks võimalus osaleda töövarjupäevadel pikema perioodi vältel, tihedamini ja erinevates rühmades. Lasteaias, kus viidi läbi uuring, oli olemas ka võimalus asendada teistes rühmades. Selle kogemuse põhjal osutati ettepanekuna sellele, et teiste rühmade külastamist võiks süsteemsemalt kasutada nii info jagamise kui ka praktilise õppimise võimalusena. Lisaks tehti ettepanek, et igas rühmas võiks olla asendajatele mõeldud infovoldik, mis sisaldab konkreetse rühma töökorralduse, reeglite ja eripärade kohta käivat teavet.

Sisseelamisperioodil sooviti ka rohkem suunavat ja peegeldavat *tagasisidet*. Mitmed osalejad viitasid sellele, et tagasiside puudumine tekitas ebakindlust ja küsimusi enda töö kvaliteedi kohta. *Oleksin tahtnud vahepeal lihtsalt kuulda, et kõik on hästi või et midagi võiks teisiti teha* (U8). Lisaks tehnilisele või tööalasele tagasisidele rõhutati ka vajadust julgustuse ja tunnustuse järele. *Kui keegi ütles, et sa said sellega hästi hakkama, siis see tähendas väga palju* (U7). Eraldi tuli ettepanekuna esile ka kohtumised juhtkonnaga, mis võiksid olla osa toetussüsteemist.

Teejuhtide poolt tuli aga soovitus, et teejuhtide valikul tuleks lähtuda sellest, et teejuht oleks rühmaväline liige. Nende sõnul on nii võimalus tekitada usalduslik ja aus suhe. Nii on võimalus uuel töötajal jagada oma muresid või kogemusi, mis puudutavad tema igapäevast töökeskkonda, ilma et see mõjutaks vahetut tööalast koostööd rühmas. Lisaks rõhutati, et tõhus *juhendamine* eeldab, et teejuhil oleks piisavalt aega uue töötaja *toetamiseks*. Mõned teejuhid mainisid, et süsteemi parendamiseks tuleks seada selged kriteeriumid teejuhtide valikul, arvestades nende olemasolevaid töökohustusi, et teejuht suudaks olla kättesaadav mitte ainult planeeritud kohtumisteks, vaid ka spontaanseteks kohtumisteks.

Teejuhid käsitlesid toetussüsteemi parendamise ühe olulise osana ka *ajakava* ja teemade loogilist järjestust. Mitmel korral märgiti ära, et kõiki teemasid ei ole otstarbekas käsitleda kohe alguses. *Mõned asjad võiksid tulla kohe alguses – näiteks üldreeglid või päevakava. Aga osad teemad võiksid jääda hilisemaks, kui uus inimene on juba natuke sisse elanud* (T6). Mõned teejuhid tõid välja ka vajaduse kohtumiste paindlikumaks kavandamiseks, arvestades nii iseenda kui ka uue töötaja koormust.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et toetussüsteemi arendamise ettepanekud rõhutasid eelkõige info jagamise süsteemsust, praktiliste kogemuste olulisust ja järjepidevat tagasisidet. Mõlema sihtgrupi vaates peeti väga oluliseks usaldusliku suhte kujundamist. Lisaks pöörati tähelepanu toetussüsteemi ülesehituse ja ajastuse täpsustamise vajadusele, et tagada uue töötaja sujuv ja turvaline kohanemine organisatsioonis.

2.6 Uurija refleksiivsus

Uurimisprotsessi käigus pidasin veebipõhist uurijapäevikut, kuhu tegin sissekandeid magistr töö kõigis etappides. Magistr töö tegemisele aitas kaasa asjaolu, et töö autorina töötan samas lasteaias õppejuhina. Tagasiside kogumise protsessis olin kahes rollis – nii uurija kui ka juhtkonna esindajana. See võimaldas mul süsteemi analüüsida nii teaduslikust kui ka praktilisest vaatenurgast. Uurijana vastutasin andmete kogumise ja analüüsimise eest ning

pidasin oluliseks tagada osalejate konfidentsiaalsus ja turvatunne, et nad saaksid oma kogemusi avatult jagada. Arvestasin võimalusega, et minu juhtkonnaroll võib mõjutada inimeste avatust, mistõttu rõhutasin igas intervjuus, et tagasiside on konfidentsiaalne ning et eesmärk ei ole hinnata üksikisikuid, vaid toetussüsteemi toimimist tervikuna. Juhtkonna esindajana oli minu eesmärk tagada, et süsteem oleks praktiliselt rakendatav ja et saadud tagasiside aitaks süsteemi edasi arendada ning kohandada seda vastavalt töötajate vajadustele.

4. ARUTELU

Minu magistritöö eesmärk oli luua toetussüsteem sisseelamise toetamiseks uuel töökohal koolieelses lasteasutuses. Esimese uurimisküsimuse **Kuidas kirjeldavad uued töötajad oma kogemusi kohanemisel sisseelamise perioodil?** vastuseks saadud tulemused näitasid, et töötajad kogesid ebaselgust oma rollis, puudus vajalik info, oli vähe juhendamist ning üldjoontes toimus juhuslik suhtlus kolleegide ja juhtkonnaga. Sarnaseid järeldusi on tehtud ka varasemates uurimustes, kus on leitud, et struktureerimata sisseelamisprotsess võib põhjustada rollisegadust, stressi ning töörahulolu langust (Bauer *et al.*, 2007; Caldwell & Peters, 2018). Teoreetilisest vaatenurgast näitab see olukord vajadust tugistruktuuride loomise järele. ADKAR-mudeli esimene etapp (teadlikkuse loomine) oli uuritavas lasteaias puudu, mis tähendab, et töötajad ei saanud aru sellest, kuidas organisatsioon toimib ja millist käitumist neilt oodatakse (Hiatt, 2006). Samuti ei olnud süsteemset tuge, mis toetaks ADKAR-mudeli järgmisi etappe: teadmiste andmist, oskuste arendamist ja pidevat tagasisidestamist. Lisaks kinnitavad siinse magistritöö tulemused Paniagua ja Sánchez-Martí (2018) väidet, et varajane juhendamine ja toetus on kriitilise tähtsusega, et ennetada pettumust ja läbipõlemist ning suurendada töörahulolu. Seega näitas eeluuring, et toetussüsteemi puudumine võib põhjustada frustratsiooni ja ühtlasi ka rõhutab toetussüsteemi vajalikkust haridusasutustes.

Teise uurimisküsimuse **Milline on uutele töötajatele loodav sisse elamist toetav süsteem?** vastusena töötati välja toetussüsteem, mis toetab uute töötajate kohanemist haridusasutuses. Erinevalt teistest uurimisküsimustest ei tugine see osa konkreetselt sihtgrupilt kogutud andmetele, vaid kirjeldab loodud toetussüsteemi, mis loodi toetudes kahele teoreetilisele lähenemisele – ADKAR-mudelile ja sisseelamisprogrammile – ning eeluuringu tulemustele. Nende käsitluste põhimõtteid kohandasin vastavalt konkreetse haridusasutuse vajadustele ja olemasolevatele ressurssidele. Teooria ja loodud süsteemi vaheline seos näitab, et toetussüsteem ei ole üksnes tehniline juhendamise raamistik, vaid

muutust toetav psühholoogiline ja sotsiaalne tugistruktuur. ADKAR-mudelil on iga etapp sõltuv eelnevast ning selle loogika ilmnes ka magistritöö raames loodud toetussüsteemis: just teadlikkuse ja sooviga seotud tegevused olid varasemates kogemustes nõrgalt esindatud, mis tõi kaasa ebakindlust ja madalamat tööalast enesetõhusust. Loodud toetussüsteemis on seevastu selge struktuur (brošüür, esmane kohtumine, töövarju võimalus jne), mis kujutab endast praktilist rakendust uute töötajate teadlikkuse ja motivatsiooni toetamiseks. Selge töökorralduse ja ootuste ülevaade loob aluse teadlikkusele, teejuhi varajane tugi ja julgustav suhtlus aitavad kujundada sisemist valmisolekut, ning praktilised tegevused toetavad oskuste kujunemist. Sisseelamisprogrammist lähtuvalt ilmnes, et töötaja edukas sisseelamine sõltub neljast komponendist: tööalane juhendamine, sotsiaalne integreerumine, organisatsioonikultuuri mõistmine ja rolli selgus (Bauer 2010). Need komponendid on süsteemi loomisel arvesse võetud ja avalduvad nii kohtumiste struktuuris kui ka suhtluskeskkonnas, milles uus töötaja saab end turvaliselt ja toetatuna tunda.

Mentorlusteooriatest (nt Lainola & Eisenschmidt, 2021) lähtudes saab rõhutada, et toetussüsteemi tõhusus sõltub suuresti teejuhi isiksusest ja võimest luua usalduslik suhe. Loodud toetussüsteemis oli teejuhi valik teadlik (ametialane pädevus, head sotsiaalsed oskused, rahulik suhtlusstiil) ning süsteemi rakendamisel viisin läbi vestlused ja andsin juhendmaterjalid, et eesmärk ei oleks ainult info edastamine, vaid ka turvatunde ja kuuluvustunde loomine.

Süsteemi loomisel lasteaeda arvestasin ka asutuse praktiliste vajaduste ja töötajate varasemate kogemustega, mis ilmnisid esimesest uurimisküsimusest. Näiteks paljude uute töötajate varasem segadustunne ja info puudulikkus said kaardistatud ning sellele vastukaaluks on uues süsteemis loodud struktureeritud kohtumiste kava, tööülesannete juhendmaterjalid ja kindel kontaktisik (teejuht).

Kolmanda uurimisküsimuse **Kuidas kirjeldavad toetussüsteemis osalenud töötajad oma kogemusi?** tulemused näitasid, et kuigi kahe osapoole kogemused mõningal määral sarnanesid, ilmnisid ka selged erinevused. Mõlema osapoole kirjeldustes rõhutati usaldusliku ja avatud suhtluse tähtsust, mis kinnitab varasema teaduskirjanduse järeldusi, mille kohaselt on sotsiaalne toetus keskne tegur töötaja edukaks kohanemiseks (Bauer *et al.*, 2007; Stanulis & Floden, 2009). Uuringutulemustes rõhutatud usalduslik ja avatud suhtlus kinnitab sisseelamisprogrammi põhimõtet, mille järgi sotsiaalne integreerumine ja kultuuriline sobivus on sama olulised kui ametialane juhendamine (Bauer, 2010).

Kuigi nii uued töötajad kui ka teejuhid tõid välja probleeme info liikumisega, erines nende vaatenurk: uued töötajad soovisid selget ja järjepidevat infot, samas kui teejuhid

tunnistasid, et infoedastus oli kohati killustunud ja ebapiisavalt koordineeritud. Sellised erinevused viitavad vajadusele ADKAR-mudeli esimese etapi (*teadlikkuse loomise*) tugevdamiseks (Hiatt, 2006), mis kajastus minu loodud toetussüsteemis näiteks brošüüri koostamises, sisseelamisjuhise loomises. Lisaks rõhutasid uued töötajad praktilise toe olulisust, samas kui teejuhtidele oli keskne süsteemi ajastus ja töökorralduslik koormus. See erinevus peegeldab töötajate ootusi vastavalt oma rollile süsteemis, kuid toetab antud uurimuse teooriat, mis rõhutab, et vahetu praktika ja selge struktuur toetavad professionaalset arengut (Klein *et al.*, 2015; Maulana *et al.*, 2015).

Neljanda uurimisküsimuse **Millised on osalejate ettepanekud toetussüsteemi arendamiseks?** vastuseks saadud tulemused näitasid, et töötajate ettepanekud keskendusid peamiselt toetussüsteemi struktuuri täpsustamisele, infoedastuse parendamisele ja individuaalse toe tugevdamisele. Sellised ettepanekud haakuvad ADKAR-i mudeli esimese ja viimase etapiga teadlikkuse loomise ning kinnistamisega (Hiatt, 2006), mis eeldavad, et töötajal on süsteemist tervikpilt ja järjepidev toetus. Eriti rõhutati teejuhi rolli sobivust ja kättesaadavust, mis toetab mentorluse teooriaid, kus juhendaja isiksus ja motivatsioon on kriitilise tähtsusega (Lainola & Eisenschmidt, 2021). Lisaks viitasid ettepanekud vajadusele koondada killustatud info ühtsesse süsteemi ning alustada toetustegevustega võimalikult vara. Need soovitused haakuvad sisseelamisprogrammi põhimõtetega, mille kohaselt on töörolli selgus ja varajane sotsiaalne integreerumine töötaja kohanemisel määrava tähtsusega (Bauer, 2010). Samuti rõhutavad ettepanekud, et lisaks professionaalsele juhendamisele peab süsteem toetama ka kuuluvustunnet ja emotsionaalset kohanemist (Jeske & Olson, 2021).

Uuringu käigus saadud tagasiside põhjal täpsustati toetussüsteemi mitmeid komponente. Brošüür ja sisseelamisjuhise loodi eesmärgiga parandada info edastust ja anda töötajale terviklik ülevaade töökorraldusest. Samuti muudeti teejuhtide valiku protsessi — viidi sisse eelvestlused ja täpsustati rolli kirjeldust, et tagada sobivus ning motivatsioon. Mõnede teemade käsitlemist viidi varasemasse etappi, arvestades soovitusi alustada toetustegevustega võimalikult vara. Need muudatused tehti otse osalejate ettepanekute põhjal ja tugevdasid süsteemi praktilist sobivust ning paindlikkust.

Uurimistöo praktiline väärtus seisneb toetussüsteemi loomises, mis aitab uutel töötajatel haridusasutuses paremini sisse elada ja toetab nende professionaalset arengut. Töös esitatud tulemused ja teoreetilised alused (*onboarding*- ja ADKAR-mudel) võimaldavad kujundada toetava ja struktureeritud süsteemi. Töötajate kogemustele ja ettepanekutele tuginedes võib järeldada, et toetussüsteemi efektiivsus sõltub selgest struktuurist, kvaliteetsest juhendamisest, sotsiaalsest ja praktilisest toest, tõhusast info edastamisest ning tagasisidest.

Süsteemi arendamisel tuleks seetõttu kaasata nii teesjuhik, uued töötajad kui ka juhtkond, et kujundada praktikas toimiv ja motiveeriv keskkond.

Töö piiranguna toon välja esmalt selle, et uurija roll antud lasteasutuses õppejuhina võis mõjutada osalejate avatust ja valmisolekut kriitilisi kogemusi ausalt jagada. Teise piiranguna võib esile tõsta fookusgrupi intervjuude kasutamist eeluuringus, kus osalejate arvamused võisid üksteist mõjutada. Sotsiaalse surve või kohanemisvajaduse tõttu võidi mõningaid seisukohti mitte välja öelda. Küll aga pakub töö väärtuslikku ülevaadet ühe organisatsiooni näitel ja loob aluse toetussüsteemide arendamiseks ka mujal.

Tegevusuuringu tsükliisuse põhimõttest lähtudes oleks edasiseks sammuks toetussüsteemi arendamine, võttes arvesse käesolevas uuringus saadud ettepanekuid ning kogudes lisaks uue tsükli raames andmeid ka juhtkonna esindajatelt. Juhtkonna seisukohtade ja ettepanekute kaasamine aitaks toetussüsteemi veelgi sihipärasemalt täiustada, toetades nii töötajate kui ka organisatsiooni arengut tervikuna.

Tänuõnad

Antud magistriritöö autorina soovin siiralt tänada oma juhendajat Merle Taimalu järjepideva juhendamise ning asjaliku ja julgustava tagasiside eest kogu tööprotsessi vältel.

Veel soovin tänada uuringus osalenud kolleege, kes olid valmis avameelselt jagama oma kogemusi ja ettepanekuid ning andma sisuka panuse uurimusliku osa valmimisse. Tänuõnad soovin edastada ka oma perele kannatlikkuse ja mõistvuse eest kogu õpingute perioodil.

Töö 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.

Triin Kõrvek

/kuupäev/

Kasutatud kirjandus

- Alushariduseseadus (09.01.2025). Riigi Teataja I. <https://www.riigiteataja.ee/akt/AHS>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *The Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Beilmann, M. (2020). Küsitlusuuringud. Sotsiaalse Analüüsi Meetodite ja Metodoloogia õpibaas. <https://samm.ut.ee/kusitlusuuringud>
- Bell, T. (2021). Onboarding: Improving employer and employee relations. *Certified Public Manager Applied Research* 2, (1).
- Birkeland, S., & Feiman-Nemser, S. (2012). Helping school leaders help new teachers: A tool for transforming school based induction. *The New Educator*, 8(2), 109–138.
- Caldwell, J. M., & Peters, M. P. (2018). The importance of onboarding: Effects on organizational commitment and job performance. *Journal of Business Research*, 87, 102–111. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.026>
- Carlos, A. R., & Muralles, D. C. (2022). Onboarding in the age of COVID-19. *IFLA Journal*, 48(1), 33–40. <https://doi.org/10.1177/03400352211035413>
- Darling-Hammond, L. (2010). Recruiting and retaining teachers: Turning around the race to the bottom in high-need schools. *Journal of Curriculum and Instruction*, 4(1), 16-32.
- Doan, L. K. (2013). Mentoring: A Strategy to Support Novice Early Childhood Educators. *Canadian Children*, 38(2), 21–26.
- Eesti Haridustöötajate Liit. (2022, 15. juuni). *Uuring: 90% Eesti õpetajatest on läbi põlenud ja enamik plaaninud töölt lahkumist*.
- Erlingsson, C., & Brysiewicz, P. (2017). A hands-on guide to doing content analysis. *African Journal of Emergency Medicine*, 7(3), 93–99. <https://doi.org/10.1016/j.afjem.2017.08.001>
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011) The organizational socialization process: review and development of a social capital model. *Journal of Management*, 37(1), 127–152. <https://doi.org/10.1177/0149206310384630>
- Fenzl, T. & Mayring, P. (2017). QCAMap: eine interaktive webapplikation für qualitative inhaltsanalyse. *Zeitschrift für soziologie der Erziehung und sozialisation ZSE*, 37, 333-340.

- Ginns, I. S., Heirdsfield, A. M., Atweh, B., & Watters, J. J. (2001). Beginning teachers becoming professionals through action research. *Educational Action Research*, 9(1), 111–133.
- Gomes, R., & Sousa, D. (2023). The relevance of structured onboarding in the assimilation of organizational culture. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 18(1), 99–106. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.18.1.0659>
- Heery, E. & Noon, M. 2001. *A Dictionary of Human Resource Management*. New York: Oxford university press inc.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci.
- Hoque, K. E., Wang, X., Qi, Y., & Norzan, N. (2023). The factors associated with teachers' job satisfaction and their impacts on students' achievement: a review (2010–2021). *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-7. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01645-7>
- Ingersoll, R., & Kralik, J. M. (2004). *The impact of mentoring on teacher retention: What the research says*. Denver, CO: Education Commission of the States.
- Jeske, D., & Olson, D. (2021). Onboarding as a long-term strategy: Understanding the evolution of onboarding programs. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 163-187. <https://doi.org/10.1002/job.2496>
- Kallo, L. (2019). *Alustavate lasteaiäõpetajate kogemused tööle asumisel* (bakalaureusetöö). Tartu Ülikool.
- Tallinna Kannikese Lasteaed. (2022). *Sisehindamise aruanne*. <https://www.kannikese.ee/public/files/Sisehindamise%20aruanne%202022.pdf>
- Karambelkar, M., & Bhattacharya, S. (2017). Onboarding is a change: Applying change management model ADKAR to onboarding. *Human Resource Management International Digest*, 25(7), 5–8. <https://doi.org/10.1108/HRMID-04-2017-0073>
- Klein, H. J., Polin, B., & Sutton, K. J. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing*. SAGE Publications.
- Laherand, M-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: Infotrükk.
- Lainola, K., & Eisenschmidt, E. (2021). *Mentorlus - koostöine õppimine ja areng hariduses*. Tallinn: TLÜ haridusinnovatsiooni keskus.

- Leijen, Ä., Lepp, L., Saks, K., Pedaste, M., & Poom-Valickis, K. (2025). Õpetajate puudus ja selle põhjused: lahkumisplaanide ja tööga rahulolematuse seosed. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri*, 13(1), 68–89. <https://doi.org/10.12697/eha.2025.13.1.04>
- Lepp, L., Remmik, M., & Koni, I. (2015). *Algajad õpetajad koolijuhi ja kolleegide toetusest esimestel tööaastatel*. Tartu Ülikooli haridusteaduste instituut.
- Lucedo, M., Koizumi, H., Budiarsa, R., & Putri, K. M. M. (2024). Enhancing teacher support to optimize early childhood education. *World Journal on Education and Humanities Research*, 4(1), 70–81.
- Löfström, E. (2011). *Tegevusuuringu käsiraamat*. Tallinn: Infotrükk
- Maulana, R., Helms-Lorenz, M., & Van de Grift, W. (2015). A longitudinal study of induction on the acceleration of growth in teaching quality of beginning teachers through the eyes of their students. *Teaching and Teacher Education*, 51, 225–245. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.05.003>
- Mikser, R., Veisson, M., Tuul, M., Õun, T., & Kööp, K. (2020). Lasteaiaõpetajate hinnangud ja selgitused oma töö raskuse muutumisele: professionaliseerumine kui sümboolne kapital. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri*, 8 (1), 128-155. <https://doi.org/10.12697/eha.2020.8.1.06>
- Mitchell, D., Keese, J., Banerjee, M., Huston, D., & Kwok, A. (2021). Induction experiences of novice teachers and their coaches. *Teacher Development*, 25(4), 411–431. <http://doi.org/10.1080/13664530.2021.1944903>
- OECD (2019). *Working and learning together: Rethinking human resource policies for schools*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b7aaf050-en>
- OECD (2020). *TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals*. OECD Publishing.
- Okas, A., van der Schaaf, M., & Krull, E. (2013). Algajate ja kogunud õpetajate praktilise teadmise avaldumine tunnisündmuste kommenteerimisel stimuleeritud meenutuse meetodil. *Eesti Humanitaarteaduste Ajakiri*, 1(3), 1077.
- Paniagua, A. & Sánchez-Martí, A. (2018). *Early Career Teachers: Pioneers Triggering Innovation or Compliant Professionals?* OECD Education Working Papers, 190, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/4a7043f9-en>
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413–446. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.12.002>
- Selliöv, R., & Vaher, K. (2018). *Õpetajakoolituse lõpetanud ja alustavad õpetajad EHISE*

- andmetel*. Haridus- ja Teadusministeerium
<https://www.hm.ee/sites/default/files/uuringud/opetajad.pdf>
- Sossick, M., Gumbrell, M., & Allen, P. (2019). The impact of a coaching project on the resilience of newly qualified teachers. *Teacher Education Advancement Network Journal*, 11(1), 15-24.
- Stanulis, R. N., & Floden, R. E. (2009). Intensive mentoring as a way to help beginning teachers develop balanced instruction. *Journal of Teacher Education*, 60(2), 112–122.
<https://doi.org/10.1177/0022487108330553>
- Taimalu, M., Uibu, K., Luik, P., & Leijen, Ä. (2019). *TALIS 2018. I osa. Eesti ülevaade: Õpetajad ja koolijuhid kui elukestvad õppijad*.
https://harno.ee/sites/default/files/documents/2021-02/talis_eesti_raporti_i_osa.pdf
- Taimalu, M., Uibu, K., Luik, P., & Leijen, Ä. (2020). *TALIS 2018. II osa. Eesti ülevaade: Õpetajad ja koolijuhid kui väärtustatud professionaalid*.
https://www.innove.ee/wp-content/uploads/2020/04/TALIS2_kujundatud.pdf
- Tallinna Linnavalitsus. (2020). *Tallinna Õpetajate Maja alustavate õpetajate sisseelamisprogramm*. Tallinna Linnavalitsus.
<https://www.tallinn.ee/et/uudis/tallinna-opetajate-majas-algab-alustavate-opetajate-sisseelamisprogramm>
- Tallinna Linnavalitsus. (2021). *Rotatsioonipäeva positiivsed mõjud meeskonnale ja lastele Piritä Kose Lasteaia näitel*. Tallinna Linnavalitsus. Kasutatud 2.11.2024.
<https://www.tallinn.ee/et/haridus/uudis/rotatsioonipaeva-positiivsed-mojud-meeskonnale-ja-lastele-pirita-kose-lasteaia-naitel>
- Vihalemm, T. (2014). Fookusgrupi intervjuu. <https://samm.ut.ee/fookusgrupi-intervjuu>
- Vujičić, L., & Čamber Tambolaš, A. (2017). Professional development of preschool teachers and changing the culture of the institution of early education. *Early Child Development and Care*, 187(10), 1583–1595. doi:10.1080/03004430.2017.1317763
- What Works Wellbeing. (s.a.). *Workplace wellbeing questionnaire: Methodology*.
<https://whatworkswellbeing.org/resources/workplace-wellbeing-questionnaire-methodology/>

LISAD

Lisa 1. Fookusgrupi poolstruktureeritud intervjuu küsimused

1. Milliseid kogemusi on teil eelnevalt teistes eelnevates töökohtades sisseelamise toetusega?
 - a. Kirjeldage neid
2. Millised kogemused olid teil meie lasteaeda sisse elamisel?
 - a. Kirjeldage palun nii positiivseid kui negatiivseid kogemusi.
3. Millist tuge (ja kellelt) olete seni saanud meie asutuses alustava töötajana?
 - a. Millist tuge vajaksite?
4. Millised on Teie ettepanekud ja ideed, et milliseid tegevusi, meetmeid vms oleks vaja uue ja tõhusama toetuse väljatöötamiseks?

Lisa 2. Uurijapäeviku väljavõtte perioodil juuni 2024 – märts 2025

3. juuni 2024

Esimene kohtumine juhtkonnaga tugisüsteemi planeerimiseks. Olin juba tutvustanud oma ideed ka juhtkonnale, ning sain sellele positiivse tagasiside. Arutasime ka võimalusi ja ohte, et siiski peame kuidagi hakkama ka töötajaid selles osas motiveerima. Märkas, et kuigi kõik juhtkonna liikmed on ideega nõus, on nende ootused väga erinevad. Kirjutasin üles vajaduse alustada aruteludest ja jõuda ühisele otsusele. Ühes otsuses olime kindlad, et süsteem võiks hiljemalt kahe kuu pärast olla valmis, et saaks alustada juba sügisel uute töötajatega vastavat süsteemi. Nimetuse peale veel mõtleme.

17. juuni 2024

Ootuste dokumenteerimine. Peale eelmist ühist kohtumist toimusid ka jooksvalt ühised kohtumised juhtkonnaliikmetega ja jõudsime ühistele ootustele ja eesmärgile. Aluseks olid kevadel löbi viidud intervjuud uute töötajatega, kes meie organisatsioonis polnud struktureeritud toetussüsteemi saanud. Kõik juhtkonnaliikmed olid nõus, et meie eesmärk on, et uued töötajad mitte ainult ei oleks pädevad oma tööülesannetes vaid, et nende sisseelamine oleks võimalikult sujuv ja kerge. Osad liikmed tõid ka välja, et teatud erialade peale on väga oluline, et uus töötaja oleks alguses kohe võimalikult efektiivne ja elaks sisse kiirelt. Tulime järeldusele, et mida paremini ta end meie organisatsioonis tunneb, seda kergem on tal ka vastavat valdkonda selgeks õppida.

28. juuni 2024

Teemade kaardistamine. Panime paika kõige olulisemad teemad ja toetustegevused. Kaardistasime need kõige populaarsemad esimesed komistuskivid, mis seni olid uutel töötajatel meie organisatsioonis tekkinud. Süsteemi ja struktuuri loomisel pidasime olulisemaks panna struktuuris ülespoole pigem kõige olulisemad teemad nagu lapsest lähtumine, koostöö, keskkondade kasutamine, töövarjupäevad jne. Vähem tähtsad polnud ka kodukord ja organisatsiooni sisereeglid, aga kuna fookuses on ikkagi lapsest lähtumine, siis paraku need teemad olid primaarsemad.

1. august 2024

Uusi töötajaid oli esialgu suvel tulnud meile 1 ja seejärel oli kohe ka vaja leida talle teejuht. Analüüsisin, kes võiks see olla. Tegin pakkumise algselt 2-le inimesele ja üks loobus kuna tal oli juba suur väljakutseid toov aasta ees ja arvas, et ei suuda seda maksimaalselt hästi teha. Teejuhi motiveerimiseks pidasin läbi ka vestluse lasteaia juhiga, kes arvas, et nende motiveerimiseks leiame neile ka igakuise motiveerimistasu kuni toetussüsteemi lõpuni.

5. august 2024

Kohtumine ühe uue töötajaga ja tema teejuhi vahel. Töötaja mainis, et brošüür aitas tal tunda, et „keegi on mõelnud selle peale, kuidas mul tegelikult läheb ja et ma olen siia majja väga oodatud“. See oli väga oluline fakt, mida peaksin töös rõhutama. Tutvustasin uut töötajat teejuhile. Andsin neile esimese suuna kätte, rääkides ära mida see süsteem endast kujutab ja kuidas nende teekond edasi välja näeb.

Lisa 3. Väljavõte QCAmap kodeerimismatriksist

U : Tere! No, mina ütlesin, et suhtlemine oli päris hea, aga tema oli natuke vaikssem. See ei olnud üldse probleem, pigem selline rahulik suhtlus. Kui midagi oli vaja, siis küsisin, ja ta vastas kohe. Aga jah, ta on selline vaikne ja pigem jälgib rohkem, mitte ei alusta ise vestlusi. Mulle endale meeldib, kui suhtlus on avatud, nii et mina olin natuke rohkem aktiivne ja küsisin asju, mida ma täpselt teha pean. Aga suhtumine oli igati positiivne. Ei olnud midagi, mis oleks mind häirinud või seganud.

M : Mhm, ehk siis suhtlus oli korrektne, aga võin aru saada, et kui oleks natuke rohkem initsiatiivi olnud, siis oleks see veel sujuvam olnud. Aga kui nüüd mõelda sellele, mis oli hästi ja mis oleks võinud olla parem, kuidas sinu kogemus oli?

U : No, tegelikult ma pean ütleva, et oli palju häid asju. Kõik oli kokkulepitud, me leppisime ajad kokku ja jõudsime kohale, aga üks asi, mis oleks saanud olla parem, on just see, et oleks võinud rohkem tegutseda, et luua sellist suhtlust. Näiteks, kui olime õues või liikusime mööda hoonet, oleks olnud tore, kui oleks olnud rohkem juhiseid, kuidas asju teha või kuhu minna. Ehk siis selline rohkem juhendamist. Teisel erialal inimesel oleks võib-olla rohkem kogemust selle suhtluse ja juhtimisega, mis on vajalik lastega töötamisel ja kuidas lastevanematega suhelda. Aga oma vahel oli kõik hästi, lihtsalt see täiendav suhtlus oleks mind rohkem aidanud, et ma oleks saanud rohkem kindlalt edasi minna.

M : Aru saadud. Kui nüüd mõelda sellele sisseelamisprogrammi osale, mis siis vastas sinu ootustele? Kas oli midagi, mis sind positiivselt üllatas või vastas rohkem sellele, mida sa lootsid?

U : Ma arvan, et sisseelamisprogramm ise oli üsna hea. Kõige rohkem meeldis mulle see, et see oli selline sujuv sisseelamine, mitte liiga kiire. Mulle meeldis, et see oli jagatud väiksemateks sammudeks ja iga päevaga tuli midagi uut, aga mitte nii palju korraga, et ma oleksin ülekoormatud. Programm võimaldas mul keskkonda sulanduda, ja mul oli aega oma tempo järgi õppida. Kõige olulisem oli see, et ma ei pidanud kõik korraga ära õppima ja kõik kohe pähe saama. Väga tore oli see, et kõik asjad olid järk-järgult välja toodud ja

RQ4-1
RQ4-1
RQ4-3

RQ4-2

RQ4-4

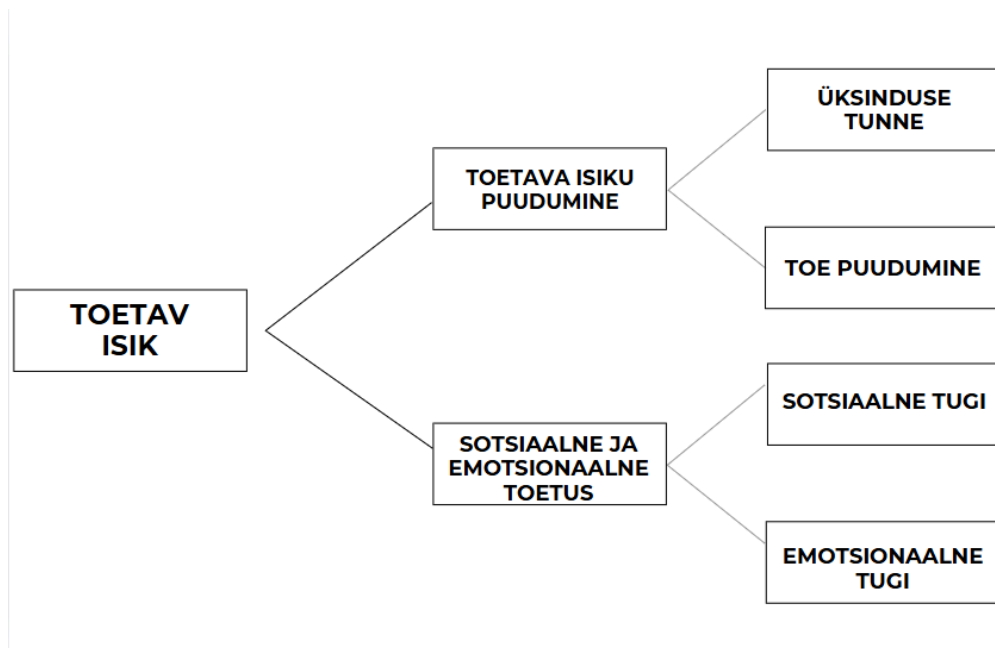
RQ4-5

RQ4-6

RQ4-7

RQ4

Lisa 4. Näide peakategooria „toetav isik“ ja selle alamkategooria loomisest



Lisa 5. Tugisüsteem (...)Lasteaias

I etapp (kohtumine uue töötajaga 2x nädalas)	
NÄDAL	KIRJELDUS TEEJUHILE
<p>1.</p> <p>N Ä D A L</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Teejuhiga kohtumine ★ eesmärkide seadmine (kirja panemine brošüüri – see jääb talle endale), ★ ootused (millised on teejuhi ootused, millised on uue töötaja ootused, milline ootus on nende ühisele koostööle) ★ omavahelised kokkulepped (nt. eksimine on lubatud, seda ei tohiks karta, pigem on see edasiviiv, see on õppimise koht ja see on väga OK) ★ kestus – tehke ka kokkulepped selle osas, kui pikad umbes on teie kohtumised ja kus need toimuvad (valige pigem privaatsemad kohad) ★ Info jagamine – Omavahelise info jagamine on KONFIDENTSIAALNE – See peaks üks kokkulepe olema, et uus töötaja saaks teejuhti 100% usaldada. Kõik räägitu jääb nende kahe vahele, seda ei räägita edasi kellelegi. Kui on mingi teema, küsimus, milles oleks vaja, siis küsida luba. Nt et kas võib arutada õppejuhiga vms vastavalt vajadusele. ❖ Maja tutvustus näidake kõik võimalikud ruumid ja põhimõtted (nt ladu, mis kus enam vähem asub, kust leiab pesu, kus on spordivahendid, robootikavahendid ja ka vastava ruumiga seonduvad kindlad reeglid kui neid on jne). ★ kolleegidele tutvustus (selle võiks teha õppejuht infotunnis). Ülejäänud majaliikmete tutvustus jääb teejuhile (maja peremees, perenaine jne) ★ väärtused – lasteaia väärtused, uue töötaja väärtused. Arutelu. Arutage koos läbi lasteaia väärtused, et see oleks üheselt mõistetav. Kui vähegi võimalik, tooge näiteid oma rühma või mõne muu olukorra põhjal (nt kuidas ja kui palju on lastel valikuvõimalusi või mis tähendab, et õppeprotsessis osaleb kogu meeskond jne). Läbi näidete on kergem mõista. Arutage ka tema enda väärtused läbi. Võid küsida lihtsalt millised on tema enda väärtused - ei pea olema lasteaiaiga seotud. Loodetavasti ei ole need risti meie lasteaia väärtustega.
<p>2.</p> <p>N Ä</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Kodukord Printige see välja, markeerige ära olulisemad punktid. Arutlege omavahel läbi kõige olulisemad punktid. Peale arutelu oleks hea, kui

D A L	<p>saate anda selle sama markeeritud kodukorra uuele töötajale, et ta saaks seda detailsemalt enda jaoks läbi töötada.</p> <p>❖ Sisekorra eeskiri</p> <p>Kuna see on üsna mahukas dokument, siis printige see välja, markeerige ära olulisemad punktid. Arutlege omavahel läbi kõige olulisemad punktid. Peale arutelu oleks hea, kui saate anda selle sama markeeritud sisekorra eeskirja uuele töötajale, et ta saaks seda detailsemalt enda jaoks läbi töötada.</p>
3. N Ä D A L	<p>❖ Eliisi kasutamine</p> <p>Kohtumisele võtke kaasa üks sülearvuti ja näidake ette eliisi keskkonnas põhilised kohad – parem vaade tekib arvuti veebibrauseris. Üle võib vaadata ka äpi.</p> <p>★ rühmapäevik (sh rääkida ka lahtritest <i>nähtav lapsevanemale, mitte nähtav</i>, laste puudumiste märkimine jne)</p> <p>★ laste andmed – konfidentsiaalne info (ka lastevanemate andmed)</p> <p>★ töögraafik – siinjuures võib juba rääkida ka sellest, kuidas ja millal tuleb täita töögraafik ja ka asenduste märkimise süsteem.</p> <p>★ toidumenüü – millal on viimane aeg vanemal märkida laps kohale/sööma, millal on viimane aeg märkida iseennast sööma. Rääkige lahti ka töötaja hommiku ja õhtuote söömise võimalus – kiri peakokale ja teade majaperenaisele. Selgitage ka seda, kuidas käib töötajal söögi eest tasumine.</p> <p>★ sõnumid/teated (nende erinevus)</p> <p>★ sündmused – Sündmuste erinevad liigid, kuidas valida sihtgruppi, kes sündmuseid näevad, kuidas valida inimesi, kes saavad sündmuse muutmise õiguse</p> <p>★ sihtgruppide kasutamine – sõnumite ja sündmuste saatmiseks vajalikud sihtgrupid, millist listi millal kasutada.</p> <p>★ dokumendid – kust leida eliisis asuvad dokumendid.</p> <p>❖ Kommunikatsioon</p> <p>Arutage läbi kõik põhilised suhtluskanalid, kuidas toimub info edastamine ja kellele milline info on vajalik</p> <p>★ infotunnid ja memo (osalevad ka assistendid – lastega jääb üks täiskasvanu).</p> <p>★ remontimist vajav – infoleht puhketoas.</p> <p>★ majast välja käimised – õppejuhile.</p> <p>★ meeskonna vaheline kommunikatsioon (olulised kuupäevad, ära käimised, piisav etteteatamine, haigestumine jne) ametliku ja kirjaliku info jagamise keskkond on eliis</p>
4. N	<p>❖ Pedagoogilised põhimõtted</p> <p>★ laste individuaalsed erinevused – selgita, kui oluline on positiivse</p>

<p>Ä D A L</p>	<p>tagasiside andmine laste käitumise ja saavutuste kohta. Lapsed reageerivad hästi, kui nende head käitumist märgatakse ja tunnustatakse.</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ järjepidevus, reeglid – lastele on oluline selgus ja järjepidevus. ★ turvaline ja toetav keskkond – omavaheline suhtlemine organisatsioonis (<i>avatud, austav, julgustav</i>), turvaline töökeskkond ★ mäng kui õppevahend – mäng on lapse töö ja selle kaudu õpivad nad maailma tundma. ★ iseseisvuse õppimine – selgita, kuidas igapäevased tegevused (nt söögiaeg, riietumine) on samuti olulised õppehetked, kus lapsed õpivad iseseisvust ja vastutust. ★ suhtlemine lastega, lapsevanematega – lastele tagasisidestamine, vanematega igapäevane suhtlus/päeva tagasisidestamine jne. ★ meeskonnatöö – valmisolek töötada kaaskollegide ja meeskonnaga erinevates situatsioonides. <i>õpetajate puhul – lahtiste tegevuste vaatlus, toetamine sellel hetkel (1x aastas on kohustuslik).</i> ★ konfidentsiaalsed andmed – Andmete kasutamine toimub ainult tööalaste eesmärkide saavutamiseks ja üksnes vajalikus ulatuses. ★ lapsest lähtuv kasvatus – lapse arengu eripära mõistmine ja tegevuste kohandada vastavalt lapse arengutasemele, lapse emotsionaalseid, sotsiaalseid ja tunnetuslikke vajaduste märkamine ja reageerimine, lapsega suhtlemine on kaasav, julgustav ja austav. ★ laste vastuvõtt – võtame lapsed vastu sõbralikult, lugupidavalt. Lapsel on õigus viibida lasteaias lasteaia lahtioleku kellaegadel va. haigestunud laps (siinkohal kokkulepped rühmas – toetav dokument kodukord). ★ austame kaaskolleege – austame kollegide privaatsust, väärtusi. Oleme lugupidavad. <p>❖ Tööülesanded</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ ametijuhendi koos läbi vaatamine – markeerimine, koos läbi arutamine, tähtsamate temade esiletõstmine/kordamine.
<p>5.</p> <p>N Ä D A L</p>	<p>❖ Vabade päevade võimalus</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ sünnipäeva vaba – selle päeva saab võtta sünnipäeval või sellel nädalal kui on sünnipäev (graafikusse märke peale rühmaga kokkuleppe saavutamist, teised rühmatöötajad saavad selle eest asendusi). Suvesünnipäevalised saavad võtta tööle tulles esimesel võimalusel esimese kuu jooksul. ★ assistendivaba/õpetajavaba päev (1x kuus on võimalik rühmaga kokkuleppel 1 vaba päev kuus. Samal ajal on rühmas olemas ülejäänud 2 liiget. Toimib ainult rühma meeskonna omavahelisel kokkuleppel. Asendusi selle eest ei anta, kuhugi ei reisi – peab olema valmidus tulla tööle 2 h jooksul. Rühma meeskonnasiseselt

	<p>lepitakse kokku mis perioodil hakkab uus töötaja saama assistendi/õpetaja vaba päeva.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Turvalisus ★ konfidentsiaalsus – kõik situatsioonid lasteaias on konfidentsiaalsed, kõik andmed on konfidentsiaalsed. ★ haigestunud laps lasteaias – kuidas käituda kui on märgata haiguseilminguid. ★ vigastused – kuidas käituda kui laps on saanud viga, kuhu pöörduda, kellele teavitada? Oluline on olukord fikseerida ka kirjalikult elisis – lapsevanemale nähtava poole peal. ★ ohtlikud olukorrad õues – millistel tegevustel õues tuleb eriliselt silma peal hoida. Tutvustage ka laste lemmikkohti.
<p>6.</p> <p>N Ä D A L</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Töövarjupäev <p>Uus töötaja saab vaadelda erinevate inimeste (sama ametikoha) tööpäeva, ka. teejuhi. 1-2 töövarjupäeva. Kestus võiks päeva jooksul olla vähemalt 4-5 h).</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ töövarjupäeva tagasisidestamine – Mis oli uus? Mis oli juba tuttav? Mis tundus keeruline? Milles tuge vajaks? Mis tuleb juba hästi välja?
<p>7.</p> <p>N Ä D A L</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Päevakava <p>Lasteaia päevakava, igapäevased tegevused, rutiini olulisus, ajaline planeerimise oskus</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Üritused ★ rühma üritused – üritused planeeritakse kaasates kõiki rühmaliikmeid. Kõik rühmaliikmed osalevad rühmaüritustel ning on kokkuleppel meeskonnaga. Tööaeg pole sellistel olukordadel oluline. Lepitakse kokku, et teinekord on võimalik oma tööaega jaotada, et ei tekiks seetõttu ületunde. ★ ühisüritused – valmisolek erinevateks üritusteks.
<p>8.</p> <p>N Ä D A L</p>	<p><i>Sotsiaalpedagoog/Hev koordinaator</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Lapse sotsiaalsed oskused, füüsiline areng ❖ Kognitiivne areng
<p>9.</p> <p>N Ä D</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Laste uneaeg <p>Kui kogu rühm magab lõunal lõunaund, siis on kõik hästi. Kuidas aga tulla toime olukorraga, kui kõik lapsed ei soovi magada lõunal? Kõik</p>

A L	<p>käib koostöös rühmameeskonnaga, kuid saate läbi arutada erinevaid variante – vaiksed tegevused eesruumis jne.</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Meeskonnatöö – jagate omavahel erinevat infot, kuidas meeskonna liikmeid jagate laste vahel, kui tekib olukord et lapse don jaotunud uneajal erinevates ruumides või tegevustes. ❖ PRAKTILINE TEGEVUS ★ Ühine töötuba – nt millegi koos meisterdamine, mõne ürituse jaoks ettevalmistused jne.
<h2>II etapp (kohtumine 1x nädalas)</h2>	
NÄDAL	KIRJELDUS TEEJUHI
10. N Ä D A L	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Rühmade eripära ★ rühma reeglid – Siinkohal saab rääkida lahti, et on majas üldised reeglid (<i>nt koridoris ei jookse või õues mängumajja ei lähe jalanõudega jne</i>) ja siis on igal rühmal omad reeglid (<i>nende tutvustus jääb rühma meeskonna õlule</i>). ★ rühma meeskonna omavaheline suhtlus ja kommunikatsioon – iganädalased infominutid meeskonnaga, vajalikud ärakäimised piisava etteteatamisega jne. ★ mure korral rääkimine, kuhu pöördumine? Murede puhul anda näpunäiteid sellest, kelle poole kõigepealt oma murega minna. ★ kogemused – teejuht saab jagada oma näpunäiteid enda rühma puhul, kuidas toimib hea infovahetus rühmaliikmetega, mis süsteemiga käiakse koosolekutel, kuidas toimib päeva info edastamine teistele liikmetele, assistentide omavaheline tööjaotus (<i>nt õues viibimise, koristamise, graafiku suhtes jne</i>).
11. N Ä D A L	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Erivajadusega laps lasteaias – <i>sotsiaalpedagoog</i>
12. N Ä D A L	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Koostöö lapsevanematega ★ lapsevanematega vestlused – millist infot jagada, millist mitte, kuidas on rühmas kokku lepitud, et kes jagab infot ja millal (infot jagame lapsevanemale ainult tema lapse kohta). ★ diskreetsed vestlused – haigustest teatamised, konfliktised olukorrad jm (sõbralik alatoon) – räägime nii, et poleks pealtkuulajaid (ka lapsed). ★ arenguvestlused – kes neid läbi viib? Milline osa on sellest uuel töötajal?

<p>13.</p> <p>N Ä D A L</p>	<p>❖ Koristamine</p> <p>Selgitage põhilised koristusvõtted, erinevate lappide kasutus, pesuvahetamine, pesu pesemine, rühmaruumi koristus - tööjaotus assistentide vahel.</p> <p>★ Seadmete hooldus – erinevate vahendite kasutamine, doseerimine, rühmas olevate seadmete hooldus jne.</p> <p>Kust ja millal koristada? – rühmaruum, vannituba, esik, sissekäik – matialune jne.</p> <p>★ Õueala koristamine – iga rühm hoolitseb selle eest, et õuealale ei jääks laokile nende rühma kasutuses olnud asju, liiv tuleb pühkida tee pealt kokku jne.</p>
<p>14.</p> <p>N Ä D A L</p>	<p>❖ Tehnoloogia lasteaias</p> <p>Siin saab lihtsalt rääkida ja arutada millised erinevad võimalused on meil tehnoloogiaga, kus need asuvad ja mismoodi toimivad.</p> <p>★ printer – kust leiab printeripaberit, kuidas käib koopiategemine.</p> <p>★ digitahvlid seintel – puhketoas ja koridoris asuvad seintele paigaldatud digitahvlid, kuhu saab samamoodi minna koos lastega ja seal ka õppetegevusi läbi viia.</p> <p>★ It-tugi – It-alaste murede puhul saab pöörduda helpdeski poole</p> <p>★ Google Drive – näidake, kuidas ja millise kontoga jõuab Google Draivi, mis seal asub jne.</p>
<p>15.</p> <p>N Ä D A L</p>	<p>❖ Robootilised vahendid</p> <p>★ erinevate robootiliste vahendite tutvustus – koos läbi mängimine. Laske uuel töötajal ise proovida ja katsetada erinevaid vahendeid. (BeeBot, Lego Education, Qobo, MBot, OzoBot, TADA pliiats+raamatud).</p> <p>★ Laenutamine – kus asuvad robootilised vahendid. Kuidas käib nende laenutamine. Lisaks on võimalus laenutada robootilisi vahendeid ka teistest majadest.</p>
<p>16.</p> <p>N Ä D A L</p>	<p>❖ Õppetegevuste läbiviimine</p> <p>hommikuringid, planeeritud tegevused jne <i>Uurige kuidas on sellega olukord, kas on hirmud, tunneb ta end enesekindlalt? Kuidas saaks abiks olla või milles tuge vajab?</i></p> <p>★ õppekava – õppetevused on kooskõlas lasteaia õppekava ja rühma aasta tegevuskavaga.</p> <p>★ ülesehitus - viime tegevusi läbi erinevates gruppides kasutades erinevaid meetodeid ja elemente (<i>nt mäng, liikumistegevused, robootilised vahendid jne</i>). Õppetegevused on mitmekesised, lapsekesksed ja arendavad. Tegevused võiksid lõppeda tagasiside andmise ja aruteluga.</p>

<p>17.</p> <p>N Ä D A L</p>	<p>❖ Eesti Keel Teise Keelena</p> <p>★ diktsioon – selge kõlav hääldus, kordamine mitu korda.</p> <p>★ mängud – milliseid mängu ja võtteid lastega teha, et eesti keelt oleks lihtsam omandada (nt mängud piktogrammide või erinevate pitidega – laps mõistab pilti ja kuulab keelt).</p>
<p>III etapp (kohtumine 1x nädalas)</p>	
<p>NÄDAL</p>	<p>KIRJELDUS TEEJUHILE</p>
<p>18.</p> <p>N Ä D A L</p>	<p>❖ PRAKTILINE TEGEVUS</p> <p>Ühine töötuba – nt millegi koos meisterdamine, mõne ürituse jaoks ettevalmistused jne.</p>
<p>19.</p> <p>N Ä D A L</p>	<p>❖ Õppekäigud, üritused, ekskursioonid</p> <p>★ osalemine – osaleme kõikidel üritustel, kus on oma rühm esindatud.</p> <p>★ tööaeg – Selgitage, milline tööaeg on õpetajatel, milline assistentidel. Kuidas see jaotub päeva peale jne. Ürituste puhul ei loe me ületunde vaid on loomulik osa tööst (<i>mõnel päeval kauem, mõnel päeval vähem</i>). Selliste ürituste puhul ei ole lubatud võtta assistendi või õpetaja vaba päeva.</p>
<p>20.</p> <p>N Ä D A L</p>	<p>❖ Aja ja stressi juhtimine</p> <p>★ vaimne heaolu – siin saate arutada kuidas on hetkeolukord vaimse heaoluga, stressiga?</p> <p>★ aja planeerimine – Millised on nipid aja planeerimise ja stressi juhtimiseks? (nt <i>kui inimene tunneb, et hetkel ei tule selle olukorraga rühmas toime, siis on väga okei sellest rääkida teisele rühmas viibivale täiskasvanule ja astuda olukorrast välja, teha paus ja tulla tagasi kui on enesetunne rahulik</i>).</p>
<p>21.</p> <p>N Ä D A L</p>	<p>❖ Konfliktide lahendamine</p> <p>★ Kuidas lahendada konflikte rahumeelselt ja professionaalselt? (lastega, lastevanematega, kolleegidega, juhtkonnaga) Alati tuleb leida endale toetav isik, kellega saab muresid ja rõõme jagada. Ära jää oma murega üksi. Kui on tunne, et konflikte ei suuda lahendada ära rühmasiseselt, on tark otsus kaasata ja informeerida võimalikult varakult ka lasteaia juhatust.</p> <p>★ Konfliktide lahendamine lastega – olge lastele eeskuju ja õpetage lastele, kuidas konflikte lahendatakse. Nt. rahulik suhtlus, emotsioonide/tunnete väljendamine, arutelu.</p>

<p>22. N Ä D A L</p>	<p>❖ Töörahololu ja motivatsioon</p> <p>★ Ootused ja tagasiside – millised on olnud töö ootused, kas töötaja on saanud piisavalt tagasisidet oma tööle.</p> <p>★ Vestlus – mis motiveerib?</p> <p>★ Professionaalne areng – millised on valdkonnad, milles uus töötaja tunneb, et vajab koolitusvajadust või eneseteostust?</p>
<p>23. N Ä D A L</p>	<p>❖ Eesmärkide täitmine</p> <p>Eesmärkide läbi arutamine.</p>
<p>24. N Ä D A L</p>	<p>❖ Tagasiside</p> <p>Kokkuvõte.</p>

Vajaduspõhiselt jätkub kohtumine kuni õppeaasta lõpuni.

Lisa 6. Tugisüsteemi rakendamise juhisdokument

Tugisüsteemi rakendamine

Teejuhi valik: Kuna tegu on väikeste majadega, siis õppejuht valib võimalikud “teejuhi” kandidaadid välja. Nendega toimub individuaalne vestlus ning lõplik otsus jääb väljavalitutele. Töötaja motiveerimiseks on igakuine lisatasu.

Teejuhi koolitamine: Teejuht saab etteantud kava, mille järgi toimuvad edasised kohtumised. I etapi ajal 2 korda nädalas, II ja III etapi ajal 1 x nädalas.

Kohtumiste aeg ja koht: Ühe kohtumise aeg võiks jääda umbes 30 – 45 min sisse. Koht valitakse poolte kokkuleppel.

Kohtumiste läbi viimine:

- Esimeses etapis on iga nädal 2x kohtumist vastavalt tugisüsteemi tegevuskavale. Lisaks on Teejuht valmis kohtuma ka uue kolleegi spontaanse pöördumiste korral ja on ka kohtumiste välisel ajal uuele töötajale toetav ja abistav kolleeg.
- Kõik teemad tuleb teejuhil teha endale eelnevalt võimalikult selgeks, et kohtumine uue töötajaga oleks võimalikult sujuv.
- Iga vestlus algab küsimusega, kuidas on läinud? Kui on muresid või rõõme, tekkinud küsimusi, siis arutage need enne järgmise teema ette võtmist läbi. Proovige leida võimalikke lahendusi ja vajadusel kaasake inimesi, kes saavad aidata.
- Kuulake oma uut kolleegi, pakkuge tuge.
- Uus töötaja teeb kohtumistest MEMO(märksõnad/mõtted, kokkulepped ja soovitused edasiseks?) iga kohtumise kohta – memo kirja panekuks saab töötaja esmasel kohtumisel teejuhiga koos brošüüriga ka memo voldiku, kuhu saab teha endale märkmeid.

Esimese kohtumise juhatab sisse õppejuht.

Tutvustus sisaldab:

- lasteaia juhtkonna tutvustus ja nende tööülesanded
- uue töötaja tutvustamine teejuhile (jagada ka lühike ülevaade tema kogemusest sarnase ametikohaga)
- rollide lahti seletus
 - teejuht – aidata kohaneda meie lasteaia töökorralduse ja kultuuriga; olla toeks igapäevastes tööülesannetes ning vastata tema küsimustele ja pakkuda tagasisidet; jagada oma kogemusi ja parimaid praktikaid.
 - uus töötaja - jälgib ja kohaneb töökorralduse ja organisatsiooni kultuuriga, võtab vastu pakutava toe, on julge küsima.
- memo – voldik töötajale.
- lasteaia struktuuri tutvustus
- lasteaia teiste liikmete ja tööülesannete tutvustus

- Julgustus, toetus ning teatepulga edasi andmine teejuhile – (loodan, et koostöö sujub hästi ning et uue töötajana tunned end meie kollektiivi liikmena kiiresti koduselt. Kui sul on küsimusi või vajad lisainfot, anna julgelt teada!

Kohtumiste järelvalve:

- Iga etapi lõpus on vestlus õppejuhiga (nii teejuhil kui uuel töötajal).
- tagasiside sotsiaalpedagoogilt (peale “lapse sotsiaalsed oskused, füüsiline areng; vaimne ja kognitiivne areng” programmi osa).
- jooksev tagasiside õppejuhile rühma meeskonnalt.

Teemade järjestus:

Teemade järjekorda võib muuta kui tekib töötajal murekohti või on koheseid küsimusi mingi teise teema kohta.

Uut töötajat ei jäta probleemiga üksi – vaid otsitakse koheselt lahendusi.

Töövarjupäev: Uus töötaja on oma teejuhi kõrval töövarjul 1 – 2 päeva

Lisa 8. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused teejuhtidele

1. Kuidas kirjeldaksite oma kogemust teejuhi rollis meie asutuse toetussüsteemi raames?
2. Milliseid väljakutseid olete teejuhina toetussüsteemis kogenud?
3. Millist tuge või ressursse oleksite vajanud, et oma teejuhi rolli paremini täita?
4. Kuidas hindate, kas uued töötajad said toetussüsteemist piisavalt tuge ja juhendamist?
5. Millised toetussüsteemi osad toimivad teie arvates hästi?
 - a. Põhjendage, kuidas need aitasid kaasa uue inimese sisseelamisele
6. Millised toetussüsteemi osad vajaksid teie meelest arendamist?
 - a. Põhjendage
7. Kuidas olete rahul kogu toetussüsteemi pikkusega?
8. Kuidas olete rahul toetussüsteemis uute töötajate kohtumiste sagedusega?
9. Kuidas olete rahul uue töötajaga iganädalaste kohtumiste ajalise kestusega?
 - a. Kui pole, siis millised on parendusettepanekud?
10. Milliseid muudatusi soovitaksite, et muuta süsteem tõhusamaks nii teejuhi kui ka uue töötaja vaatenurgast?
11. Kas soovite veel midagi lisada, mida peate oluliseks teejuhi rolli ja toetussüsteemi arendamise seisukohalt?

Lisa 9. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused alustavatele töötajatele

1. Kuidas hindad oma koostööd teejuhiga?
2. Kas toetussüsteem vastas sinu ootustele?
 - a. Mis osas sisseelamist toetav programm vastas sinu ootustele? (*kas see oli süsteem? või tegevused? programm?*)
 - b. Milliste teemade või tegevuste osas tundsid kõige rohkem tuge?
3. Kuidas hindad süsteemi kestust (24 nädalat)?
 - a. Kas see tundus sobiv?
4. Kuidas sobisid kohtumiste sagedus?
 - a. Kuidas see kestus sobis sinu töökoormusega?
5. Kuidas oled rahul iganädalaste kohtumiste kestusega?
6. Mis töötas sinu jaoks selles toetussüsteemis hästi?
 - a. Milline aspekt või osa aitas sul paremini kohaneda?
 - b. Millised osad vajaksid sinu arvates parendamist või täiendamist?
7. Millist tuge vajad edaspidi, et end tööalaselt kindlamalt tunda?
8. Kas soovid veel midagi lisada, mida varasemad küsimused ei puudutanud?

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina,

TRIIN KÕRVEK,

(autori nimi)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

ALUSTAVATE TÖÖTAJATE SISSEELAMISE TOETUSSÜSTEEMI LOOMINE JA
KATSETAMINE ÜHE HARJUMAA LASTEAIA NÄITEL

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Merle Taimalu,

(juhendaja nimi)

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.

Triin Kõrvek

14.05.2025