

TARTU ÜLIKOOL

Sotsiaalteaduste valdkond

Ühiskonnateaduste instituut

Infokorralduse õppekava

Anett Veski

Teadmusjagamine Eesti Lennuakadeemia õppejõudude seas:

hoiakud ja praktikad

Lõputöö

Juhendaja: Mari-Liis Tikerperi, MA

Tartu 2025

SISUKORD

| | |
|--|----|
| Sissejuhatus | 3 |
| 1. Teoreetilised ja empiirilised lähtekohad..... | 5 |
| 1.1. Teadmiste ja teadmuse käsitlus uurimistöö kontekstis | 5 |
| 1.2. Teadmiste jagamine kui teadmusjuhtimise osa | 6 |
| 1.3. Teadmiste jagamine kõrgharidusasutuse eripärast lähtuvalt | 10 |
| 1.4. Teadmiste jagamist mõjutavad tegurid akadeemilises keskkonnas | 11 |
| 1.5. Eesti Lennuakadeemia tutvustus | 13 |
| 1.6. Uurimistöö eesmärk ja uurimisküsimused | 13 |
| 2. Uurimistöö metoodika ja valim | 15 |
| 2.1. Valim | 15 |
| 2.2. Andmete kogumine..... | 16 |
| 2.3. Andmete analüüs | 17 |
| 2.4. Meetodi kriitika | 18 |
| 3. Tulemused | 19 |
| 3.1. Professionaalsete teadmiste kollegiaalse jagamise olemus..... | 19 |
| 3.2. Eesti Lennuakadeemia olemasolevad võimalused teadmiste jagamise toetamiseks | 24 |
| 3.3. Täiendavad võimalused teadmiste ja kogemuste jagamise toetamiseks | 28 |
| 4. Diskussioon ja järeldused..... | 32 |
| 4.1. Teadmiste ja kogemuste jagamise väärtus õpetamisele ja organisatsioonile | 32 |
| 4.2. Teadmiste ja kogemuste jagamise väljakutsed | 33 |
| 4.3. Teadmiste jagamist toetavad võimalused Eesti Lennuakadeemias | 35 |
| 4.4. Täiendavad tegevused teadmiste jagamise toetamiseks | 36 |
| Eesti Lennuakadeemias | 36 |
| Kokkuvõte | 38 |
| Summary | 39 |
| Kasutatud allikad | 41 |
| Lisad..... | 45 |
| Lisa 1. Nõusolekuvorm | 45 |
| Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuukava | 46 |
| Lisa 3. Näidis kategooriate moodustamisest | 49 |
| Lisa 4. Eesti Lennuakadeemia struktuur 08.2022–03.2025 | 50 |

SISSEJUHATUS

Üha kiiremini arenevas teadmuspõhises ühiskonnas on organisatsioonide suutlikkus kollektiivset teadmusvara säilitada, arendada ja rakendada kujunenud strateegiliseks eeliseks (Nonaka ja Takeuchi, 1995; Nieves ja Haller, 2013), mis toetab organisatsiooni jätkusuutlikku arengut (Andreeva ja Kianto, 2012: 618–619). Teadmiste ja kogemuste jagamine, olles osa teadmusjuhtimise protsessist, eeldab selget arusaama selle väärtusest ja eesmärgist nii indiviidi kui organisatsiooni tasandil (Howell ja Annansingh, 2013: 38).

Kui erasektoris on teadmusjuhtimine olnud juba aastakümneid osa strateegilisest juhtimisest (Nonaka ja Takeuchi, 1995; Andreeva ja Kianto, 2012: 618–619), siis kõrghariduses ei toimu see enamasti veel süsteemselt (Annansingh jt, 2018: 1002), kuigi teadmusloome ja -levitamine kuulub kõrgkoolide põhieesmärkide hulka (Howell ja Annansingh, 2012: 32). Erasektori teadmusjuhtimise praktikate otsene ülevõtmine kõrgharidusasutuses on ebaefektiivne, kuna seda iseloomustab institutsionaalne mitmekihilisus, akadeemiline vabadus ja autonoomia (Fullwood jt, 2018: 1051–1052), distsipliinilojaalsus ning killustatud struktuur, mis võivad piirata horisontaalset teadmuse jagamist (Fullwood jt, 2013: 125). Lisaks mõjutab teadmiste jagamist ka kõrghariduse vajadus kohaneda muutuva ühiskonna, majanduse ja tööandjate ootustega, mistõttu on oluline toetada seda protsessi nii professionaalsete kogemuste kui pedagoogiliste praktikate tasandil. Sellest lähtuvalt on oluline käsitleda teadmiste jagamist akadeemilises kontekstis selle eripärasid ja toimemehhanisme arvestades.

Teadmiste jagamine ei toimu iseenesest, vaid vajab toetavat organisatsioonikultuuri (Fullwood jt, 2018: 1055), asutuse poolt loodud nii formaalseid kui mitteformaalseid tegevusi, spontaanseid kohtumisi ning igapäevatöö praktikaid (Lane jt, 2022: 6–10). Selliste võimaluste toetamine loob aluse õppejõudude professionaalseks arenguks, kollektiivseks õppimiseks ja organisatsioonilise teadmusvara säilitamiseks (Andreeva ja Kianto, 2012: 618–619). Samuti aitab teadmusvahetus tugevdada õppekavade ja -ainete sidusust ning vähendada sisulist dubleerimist (Lane jt, 2022: 6–10). Lane jt (2022) lisavad kokkuvõtvalt, et seeläbi tõuseb õppetöö kvaliteet ning paraneb õpikogemus, mis toetab tudengite edukat tööle siirdumist ja tõstab kõrgkooli usaldusväärsust ning mainet, aidates saavutada konkurentsieelise ja tagada organisatsiooni jätkusuutlikkuse.

Seetõttu tuleb teadmiste ja kogemuste jagamist kõrghariduses käsitleda mitte üksnes toetava praktikana, vaid strateegilise ja väärtustloova protsessina, millel on otsene mõju nii individuaalsele kui ka institutsionaalsele arengule. Kuigi teadmiste jagamise olulisust on kõrghariduses üha enam teadvustatud, on seda nähtust õppejõudude seas nii Euroopa kui Eesti piires veel vähe uuritud

(Wabwezi, 2011; Fullwood jt, 2013: 124; Fullwood ja Rowley, 2017: 1254; Annansingh jt, 2018: 1002; Chedid jt, 2022: 2). See näitab vajadust rohkemate uuringute järele, et paremini mõista, kuidas õppejõud tajuvad professionaalsete teadmiste ja kogemuste kollegiaalset jagamist, milliseid võimalusi ja takistusi nad selle protsessi juures kogevad ning kuivõrd nad teadvustavad teadmusvahetuse väärtust organisatsiooni arengule.

Töötan Eesti Lennuakadeemia tugistruktuuris, mistõttu olen igapäevaselt seotud õppeprotsessi korraldamisega ja puutun tihedalt kokku eri valdkonna õppejõududega. See vahetu kontakt akadeemilise kogukonnaga ja õpingute käigus saadud erialased teadmised viisid huvini uurida, millised tegurid mõjutavad professionaalse teadmusvahetuse kujunemist. Fookust kujundades pidasin ka oluliseks tulemuste praktilist väärtust organisatsioonile.

Sellest lähtuvalt on minu lõputöö eesmärk välja selgitada, kuidas Eesti Lennuakadeemia õppejõud kirjeldavad professionaalsete teadmiste ja kogemuste kollegiaalset jagamist ning organisatsiooni rolli süsteemsete jagamispraktikate kujundamisel. Eesmärgi saavutamiseks sõnastasin kolm uurimisküsimust:

1. Kuidas kirjeldavad õppejõud professionaalse teadmuse kollegiaalse jagamise olemust?
2. Milliseid võimalusi pakub Eesti Lennuakadeemia õppejõudude hinnangul praegu teadmiste jagamise toetamiseks?
3. Milliste täiendavate tegevustega saab Eesti Lennuakadeemia toetada õppejõudude vahelist teadmiste ja kogemuste jagamist?

Uurimisküsimustele vastuse saamiseks viisin läbi poolstruktureeritud intervjuud (N=7) Eesti Lennuakadeemia õppetööd läbiviivate töötajate seas. Andmeid analüüsisin kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil.

Lõputöö koosneb neljast peatükist. Esimeses peatükis annan ülevaate teoreetilistest ja empiirilistest lähtekohtadest käsitledes teadmiste jagamist mõjutavaid tegureid nii üldiselt kui ka kõrgharidusasutuse kontekstis. Teises peatükis kirjeldan uurimismeetodit ja valimit. Kolmandas peatükis esitan uurimistöö tulemused ning neljas peatükk sisaldab diskussiooni ja järeldusi.

Soovin tänada Mari-Liis Tikerperi professionaalse juhendamise ja toetamise eest kogu lõputöö kirjutamise protsessi vältel. Samuti tänan uuringus osalenud Eesti Lennuakadeemia õppejõude oma mõtete ja kogemuste jagamise eest. Veel soovin tänada kursusekaaslaseid, kes olid suureks toeks lõputöö kirjutamise protsessi vältel ning ka kogu õpingute jooksul.

1. TEOREETILISED JA EMPIIRILISED LÄHTEKOHAD

Esimese peatüki eesmärk on luua teoreetiline ja empiiriline raamistik, millele uurimistöö tervikuna tugineb. Alustuseks selgitan teadmise ja teadmuse mõistete olemust ning avan teadmiste jagamise tähendust organisatsioonilises kontekstis. Edasi käsitlen selle olulisust ja võimalikke mõjutegureid ning keskendun kõrgharidusasutuse eripäradele. Peatüki lõpus toon välja lõputöö uurimisküsimused.

1.1. Teadmiste ja teadmuse käsitlus uurimistöö kontekstis

Professionaalsete teadmiste ja kogemuste jagamise olemuse mõistmiseks on oluline avada teadmiste ja teadmuse terminite tähendus ning seos ja roll jagamise protsessiga. Just nende kaudu toimub akadeemilises töökeskkonnas teadmiste ja kogemuste vahetamine ning ühine professionaalne areng.

Teadmised tähistavad informatsiooni, millele on antud tähendus ja kontekst ning mis aitab mõista, kuidas andmeid praktiliselt kasutada (Virkus, 2017: 33–39). Teadmus seevastu on kontseptuaalselt laiem mõiste. Davenport ja Prusak (1998) määratlevad teadmust kui dünaamilist kooslust kontekstuaalsest teabest, kogemustest ja väärtustest, mis loob raamistiku uue info hindamiseks ja rakendamiseks ning areneb ajas läbi võrdluste, seoste loomise, järelduste tegemise ja sotsiaalse suhtluse. Nad toovad välja, et teadmus koosneb nii struktureeritud kui ka mittestruktureeritud osast, kus esimene on sõnadega lihtsalt edasi antav, teine aga mitte (Davenport ja Prusak, 1998). Sarnaselt käsitlevad teadmust ka Li jt (2014: 344), kes selgitavad seda kui informatsiooni, mis on kujunenud kogemuste, suhtluse ja järelduste tegemise kaudu. Annansingh jt (2018: 1001) lisavad, et teadmiste jagamine on loomulik teadmuse suurendamise viise, mis näitab teadmiste sotsiaalset ja rakenduslikku iseloomu.

Teadmus hõlmab nii väljendatud ehk eksplitsiitset teadmust kui vaiketeadmust (Nonaka ja Takeuchi, 1995). Esimene on kergesti struktureeritav ning nii suuliselt kui kirjalikult edastatav teadmuse vorm, mida saab dokumenteerida juhendite, käsiraamatute või infosüsteemide kaudu, muutes selle kõigile kättesaadavaks (Haldin-Herrgard, 2000: 358–359). Vaiketeadmus seevastu on isiklik, intuiitiivne ja kogemuspõhine teadmuse vorm ning selle edasiandmine on keeruline, kuna see eeldab sotsiaalset suhtlust, usaldust ja sageli ka praktilist koostööd (Haldin-Herrgard, 2000: 359–360).

Mitmed teadlased on rõhutanud, et need teadmuse kaks tahku on omavahel tihedalt seotud, ega tohiks olla käsitletud eraldiseisvatena. Tsoukas (1996) nimetab neid “sama mündi kaheks pooleks”, mis viitab, et eksplitsiitse teadmuse mõistmine ja rakendamine eeldab vaiketeadmuse olemasolu ja tunnetust. Nonaka ja Takeuchi (1995) poolt välja töötatud SECI-mudel kirjeldab sarnaselt, kuidas need kaks teadmuse vormi on omavahel dünaamilises suhtes muundudes pidevas protsessis ühest teiseks.

Ehkki mõisted teadmised ja teadmus erinevad eestikeelses teoreetilises käsitluses ning viitavad mitmetasandilisele olemusele, millele osutavad ka Davenport ja Prusak (1998) ning Polanyi (1962), on minu uurimuse fookuses õppejõudude teadmiste ja kogemuste jagamine, kus nende selge eristamine ei ole alati võimalik ega ka kontekstist tulenevalt vajalik. Praktikas on professionaalsed teadmised tihedalt läbi põimunud isiklike tõlgenduste, kogemuste, seoste ja kontekstiga, mistõttu omandab teadmus rakendusliku ja olukorraspetsiifilise tähenduse. Sellises kontekstis hägustub piir teadmiste ja teadmuse vahel. Ingliskeelses teaduskirjanduses kasutatakse mõlema mõiste ühtse terminina väljendit *knowledge* ning õppejõudude professionaalne teadmus hõlmab nii formaalseid teadmisi kui vaiketeadmuse elemente, millest lähtuvalt kasutan oma uurimuses mõisteid teadmised ja teadmus sünonüümina.

1.2. Teadmiste jagamine kui teadmusjuhtimise osa

Teadmuspõhise ühiskonna kujunemine on tõstnud esile vajaduse käsitleda teadmisi kui strateegilist ressursi (Nonaka ja Takeuchi, 1995; Nieves ja Haller, 2013), mille süsteemset haldamist aitab saavutada teadmusjuhtimine, hõlmates teadmiste tuvastamist, loomist, salvestamist, jagamist, hindamist ja kasutamist (Quarchioni, 2022: 305). Organisatsioonid ei loo teadmisi iseseisvalt, vaid need sünnivad töötajate aktiivse teadmiste ja kogemuste vahetuse protsessi toel (Nonaka ja Takeuchi, 1995), mille käigus muudavad indiviidid oma teadmuse teistele arusaadavaks ja kasutatavaks lähtuvalt asutuse vajadustest (Chedid jt, 2022: 2). Seeläbi toetatakse organisatsiooni teadmusvara loomist ja taaskasutamist, organisatsioonilist õppimist ning strateegiliste eesmärkide saavutamist (Andreeva ja Kianto, 2012: 618–619).

Nonaka ja Takeuchi (1995) selgitavad, et teadmussiire on sotsiaalne protsess, kus teadmised liiguvad spiraalselt indiviidilt kollektiivile ja vastupidi, mis Van den Hooff ja De Ridderi (2004) sõnul võimaldab sünteesida uusi ideid ja lahendusi. Organisatsiooni spetsiifikast tulenevalt on neid teadmisi keeruline kopeerida, mis loob aluse innovatsiooniks ja annab strateegilise konkurentsieelise, märgivad Annansingh jt (2018: 1002).

Teadmusvahetust toetab selge arusaam jagamise eesmärkidest ja väärtusest nii indiviidi kui organisatsiooni tasandil (Howell ja Annansingh, 2013: 38) ning usalduslik töökeskkond (Annansingh jt, 2018: 1003). Seda soodustab inimeste võimestamine koos toetavate tööpraktikate ja tehnoloogiliste lahendustega, mis loovad eelduse pidevaks arenguks ning kestlikuks eduks (Quarchioni, 2022: 305).

Teadmiste jagamine on organisatsioonilise arengu ja eesmärkide saavutamisel keskse tähtsusega protsess. Kuna teadmussiire ei ole iseenesest toimiv nähtus, vaid kujuneb teadliku juhtimise ja toetava keskkonna koosmõjul, on oluline mõista nii seda soodustavaid kui ka takistavaid tegureid.

1.2.1. Teadmiste jagamist mõjutavad organisatsioonilised tegurid

Teadlased on ühel nõul, et teadmiste jagamist mõjutavad nii organisatsioonilised kui individuaalsed tegurid (Wang ja Noe, 2010; Howell ja Annansingh, 2013; Fullwood jt, 2013; 2018; Annansingh jt, 2018; Chedid jt, 2020; Lane jt, 2022). Mitmest uuringust selgub, et üks olulisemaid organisatsioonilisi tegureid on organisatsioonikultuur (Howell ja Annansingh: 38, 2013; Fullwood jt, 2018: 1055). See hõlmab normide, väärtuste, uskumuste ja tavade kogumit, mis suunab töötajate käitumist ning mõjutab teadmiste jagamise valmisolekut ja kavatsust (Howell ja Annansingh, 2013: 36–37). Avatud, usalduslik ja koostööd hindav töökultuur loob teadmiste liikumist soodustava keskkonna, samas kui individualism ja sisekonkurents seda pärssivad (Fullwood jt, 2018: 1056). Lisaks tuleb arvestada suuremates organisatsioonides subkultuuride kujunemise võimalusega, mille väärtusruum üldisest erineb ning teadmiste jagamist soodustavalt või pärssivalt mõjutada võib (Fullwood jt, 2018: 1055–1056).

Kultuuriliste aspektide kõrval mõjutab Howell ja Annansinghi (2013: 33) sõnul teadmiste jagamist ka organisatsiooni struktuur, mis määrab ära tööjaotuse, alluvussuhted ja info liikumise põhimõtted. Wang ja Noe (2010: 119) toovad välja, et vähem hierarhilised ja detsentraliseeritud struktuurid, kus info liikumine ei ole piiratud rangete käsuliinidega, loovad paremad eeldused teadmiste horisontaalseks ja vertikaalseks liikumiseks eri osakondade ja meeskondade vahel, kuid vastupidiselt jäik või killustunud struktuur võib seda pärssida. Fullwood jt (2018: 1055–1058) lisavad, et paindlikkus ja rollide selgus toetavad usaldusliku töökeskkonna kujunemist, kus teadmiste jagamine toimub loomulikult ja igapäevase töö osana.

Struktuuri kõrval on oluline ka organisatsiooni suurus. Väiksem asutus väheste hierarhiliste kihtidega toetab tihedamat suhtlusvõrgustikku ja koostööd, kuid piiratud kolleegide arv

valdkonnas võib vähendada dialoogi ja spetsiifiliste teadmiste vahetust (Obermayer ja Toth, 2019: 175).

Teadmiste jagamist mõjutab ka juhtimine, mille keskmes ei ole üksnes tööpraktikate korraldamine ja töötajate suunamine, vaid ennekõike sobiva keskkonna ja konteksti loomine (Lumby, 2019: 1620). Uuringud näitavad, et juhi mõju avaldub pigem kaudselt läbi eesmärkide ja väärtuste seadmise (Lumby, 2019: 1628) ning usaldusväärse ja avatud keskkonna kujundamise, mis loob aluse töötajate kaasamiseks ja teadmiste jagamiseks (Carvalho jt, 2022: 226–227). Carvalho jt (2022: 226–227) toovad koostööpõhiste juhtimisstiilidena välja ümberkujundava, jagatud, kaasava ja võimestava juhtimise, mis toetavad nii individuaalset kui kogu organisatsiooni arengut. Seevastu autoritaarne või eemalolev juhtimisstiil, näiteks “lase sel juhtuda” (*laissez-faire style*), võib põhjustada usaldamatust ja pärssida teadmusevahetust (Fullwood jt, 2018: 1057–1060). Seetõttu ei piirdu tõhus juhtimine üksnes strateegilise planeerimisega, vaid hõlmab teadlikku panustamist organisatsioonikultuuri kujundamisse, kus teadmiste jagamine on loomulik ja väärtustatud osa igapäevatööst.

Lisaks on uuringud välja toonud ka infotehnoloogia (IT) kui ühe teadmiste jagamist mõjutava teguri (Ali jt, 2014; Annansingh jt, 2018; Chedid jt, 2022), mis võimaldab organisatsioonidel teadmiste süsteemset salvestamist, struktureerimist ja levitamist (Annansingh jt, 2018: 1002). Digitaalsed suhtlusplatvormid, siseveeb, virtuaalsed õpikeskkonnad ja andmebaasid pakuvad võimalusi teadmiste kiireks edastamiseks ja taaskasutamiseks sõltumata ajast ja asukohast (Chedid jt, 2022: 2). Samas osutab Fullwood jt (2013: 131) oma uuringus, et IT mõju on pigem tagasihoidlik, kuna selle potentsiaali ei kasutata veel täiel määral. Ali jt (2014: 4) selgitab, et lisaks tehnoloogilisele taristule on vajalik ka toetav kultuuriline ja juhtimislik raamistik ning koolitused, mis loovad usaldust, soodustavad koostööd ning kujundavad selge arusaama teadmiste jagamise väärtusest. Kuna viidatud uuring pärineb 2013. aastast, võib digitaliseerimise areng selle aja jooksul olla mõjutanud ka akadeemilisi teadmuse jagamise tavasid.

Teadmiste jagamist mõjutavad nii organisatsioonilised kui individuaalsed tegurid, kuid on ka neid, mida ühendavad mõlemad tasandid. Üheks neist on võrgustumine, mis tugineb nii isiklikul initsiatiivil kui ka organisatsiooni poolt loodud toetavatel tingimustel, võimaldades suhete loomist ja teadmiste vahetamist (Chedid jt, 2022: 6–7). Hoolimata digitaalsete suhtlusplatvormide populaarsusest rõhutavad Fullwood jt (2018: 1058), et just vahetut suhtlust peetakse oluliseks, kuna see võimaldab teadmiste jagamist sügavamal ja vahetumal tasandil.

Organisatsiooni ja indiviidi vastastikmõjus kujuneb oluliseks teadmiste jagamist mõjutavaks teguriks ka organisatsiooniline pühendumus, mis on vabatahtliku teadmiste jagamise oluline eeldus (Camelo-Ordaz jt, 2011: 1446). Autorid (2011: 1446) selgitavad, et töötaja sisemine motivatsioon panustada kollektiivsesse arengusse suureneb kui tema isiklikud väärtused ja eesmärgid ühtivad organisatsiooni omadega. Sellisel juhul toimub teadmiste jagamine mitte kohustusest, vaid sisemisest soovist panustada ühiselt seatud eesmärkide saavutamisse (Camelo-Ordaz jt, 2011: 1446).

Teadmiste jagamist mõjutab mitmetasandiline tegurite kogum, mis küll loob vajaliku keskkonna, kuid ei garanteeri teadmussiirde toimimist. Olulised on ka indiviidi roll ja valmisolek oma teadmisi jagada, mis toob fookusesse individuaalsete tegurite mõju.

1.2.2. Teadmiste jagamist mõjutavad individuaalsed tegurid

Lisaks organisatsioonilistele tingimustele mõjutavad teadmiste jagamise protsessi ka individuaalsed tegurid, milleks on usaldus ja motivatsioon. Need näitavad kuivõrd on töötaja valmis oma teadmisi kolleegidega jagama.

Erinevate allikate hinnangul on usaldus kolleegide ja organisatsiooni vastu üks olulisemaid individuaalseid tegureid, mis mõjutab töötaja valmisolekut ja kavatsust teadmisi jagada (Fullwood jt, 2013, 2018; Annansingh jt, 2018; Chedid jt, 2020). Annansingh jt (2018: 1008) selgitavad, et usaldus kujuneb avatud, ausa ja järjepideva käitumise tulemusel, mis loovad positiivse sotsiaalse keskkonna ning panevad aluse jagamiskultuurile. Kui töötaja tajub, et tema teadmisi ei väärtustata või neid võidakse väärkasutada, siis väheneb ka tema kavatsus neid jagada (Fullwood jt, 2018: 1058; Annansingh jt, 2018: 1010).

Usaldus loob aluse avatusele ja koostööle, ent sellest üksi ei piisa, et teadmiste jagamine kujuneks igapäevaseks praktikaks. Selleks on vaja ka motivatsiooni, mis samuti kujundab töötaja hoiakuid ja valmisolekut oma teadmisi kolleegidega jagada (Fullwood jt, 2018: 1058; Chedid jt, 2020: 643). Kirjanduses eristatakse sisemist ja välist motivatsioonivormi (Deci jt, 2017). Esimene nendest tuleneb inimese soovist ennast teostada, olla kasulik, kogeda rahulolu ning tunda end kompetentse ja autonoomsena, väline motivatsioon seevastu põhineb soovil saada tunnustust, hüvesid või parandada oma positsiooni kolleegide silmis (Deci jt, 2017: 21), Uuringud on näidanud, et just sisemine motivatsioon avaldab teadmiste jagamisele positiivset mõju (Fullwood jt, 2018: 1058; Chedid jt, 2020: 643), välist motivatsiooni ei peeta aga nii oluliseks (Świgoń, 2017: 110; Chedid

jt, 2020: 643). Fullwood jt (2018: 1058) märgivad, et mõlemad motivatsioonivormid võivad teadmiste jagamist soodustada, kuid toimetehanismid on erinevad.

Siinses peatükis käsitletud teadmiste jagamist mõjutavad tegurid on üldist laadi, kuid nende rakendamisel konkreetsetes organisatsioonides tuleb eelkõige lähtuda selle valdkonna eripäradest. Kõrgharidusasutused erinevad erasektori organisatsioonidest, mistõttu vajavad teadmiste jagamise praktikad akadeemilises keskkonnas eraldi käsitlemist, kus on arvestatud nende unikaalset keskkonda, individualistlikku kultuuri ning rolli teadmiste loomise ja levitamise süsteemis (Annansingh jt, 2018; Fullwood jt, 2018; Chedid jt, 2020).

1.3. Teadmiste jagamine kõrgharidusasutuse eripärast lähtuvalt

Teadmusjuhtimine on kujunenud erasektoris oluliseks uuendusmeelsuse ja konkurentsieelise allikaks (Nonaka ja Takeuchi, 1995; Howell ja Annansingh, 2012; Fullwood jt, 2018; Chedid jt, 2022). Sarnast ootust kogeivad tänapäeval üha enam ka omavahel konkureerivad kõrgharidusasutused (Annansingh jt, 2018: 1002; Chedid jt, 2022: 13). Samas ei saa erasektori praktikaid üks ühele üle võtta, kuna kõrgkoolid on institutsionaalselt mitmekihilised organisatsioonid, kus põimuvad avaliku, era- ja kolmanda sektori toimetehismudelid (Fullwood jt, 2018: 1051) ning erinev akadeemiline kultuur ja keskkond (Howell ja Annansingh, 2012: 32).

Akadeemilises keskkonnas ei ole teadmiste jagamine pelgalt vahend edu saavutamiseks, vaid kõrghariduse põhieesmärk (Fullwood jt, 2013: 123; Annansingh jt, 2018: 1002). Chedid jt (2022) selgitavad, et teadmiste jagamine loob aluse professionaalseks arenguks, kollektiivseks õppimiseks ja intellektuaalseks mitmekesisuseks. Lane jt (2022: 12) lisavad, et süsteemne ja teadlik teadmusvahetus aitab vältida õpetatava sisu dubleerimist, parandab õppekavade ja -ainete sidusust ning soodustab interdistsiplinaarset lõimimist. Lisaks võimaldab see säilitada ja edasi anda organisatsiooni teadmusvara, toetades seeläbi uute töötajate kiiremat sisseelamist ja institutsionaalset järjepidevust (Howell ja Annansingh, 2012: 33). Kokkuvõttes aitab teadmiste ja kogemuste süsteemne jagamine tõsta õppetöö kvaliteeti ja parandada õpikogemust (Lane jt, 2022). See omakorda rõhutab teadmiste jagamise strateegilist rolli kõrghariduses, mis toetab nii individuaalset arengut kui organisatsiooni jätkusuutlikkust (Annansingh jt, 2018; Chedid jt, 2022). Hoolimata teadmiste jagamise olulisusest kõrghariduses, on seda nii Euroopa piires kui Eestis veel suhteliselt vähe uuritud (Wabwezi, 2011; Fullwood jt, 2013: 124; Fullwood ja Rowley, 2017: 1254; Annansingh jt, 2018: 1002; Chedid jt, 2022: 2), mis rõhutab vajadust paremini mõista akadeemilises keskkonnas teadmiste jagamist mõjutavaid tegureid.

1.4. Teadmiste jagamist mõjutavad tegurid akadeemilises keskkonnas

Teadmiste jagamine kõrgharidusasutustes erineb mõnevõrra erasektori omast, mida mõjutavad nii eelnevalt käsitletud üldised kui ka kõrgkoolidele omased spetsiifilised tegurid. Alljärgnevas ülevaates keskendun just kõrgharidusasutuste eripäradest tulenevatele mõjutajatele.

1.4.1. Organisatsioonilised tegurid kõrgharidusasutuse kontekstis

Teadmiste jagamine kõrgharidusasutustes on tihedalt seotud akadeemilise kultuuri, töökorralduse, füüsilise keskkonna ja juhtimispraktikatega. Howell ja Annansingh (2013: 33) selgitavad, et kuigi teadmusloome ja -levitamine kuuluvad kõrgkoolide põhieesmärkide hulka, ei toimu see alati iseenesest ega süsteemselt. Fullwood ja Rowley (2017: 1257) lisavad, et akadeemilist kultuuri iseloomustavad akadeemiline vabadus ja autonoomia ning distsipliinilojaalsus, mis sageli pärsivad institutsionaalset koostööd ja soodustavad individuaalset tegutsemist (nn “täheteadlase” fenomeni tekkimist). See omakorda raskendab ühise väärtussüsteemi kujunemist, piirates teadmiste liikumist (Fullwood jt, 2018: 1052–1053) ning asutuseülest koostööd (Howell ja Annansingh, 2013: 33-34). Samas on võimalik teadmusvahetust soodustada selle olulisust teadvustades ja integreerides igapäevastesse tööprotsessidesse, näiteks praktikakogukondade, seminaride või koosolekute kaudu (Howell ja Annansingh, 2013: 37).

Teadmiste jagamist mõjutava tegurina on välja toodud ka aeg (Swigon, 2017: 112; Fullwood jt, 2018: 158). Õppetöö ettevalmistamine ja õpetamiskoormus, individuaalne uurimistöö, mõõdikute täitmine ning administratiivsed ülesanded vähendavad võimalusi osaleda teadmuvahetust pakkuvates aruteludes või koostöövormides (Howell ja Annansingh, 2012: 37–38). Fullwood jt (2018: 1058) lisavad, et ajapuuduse tõttu võib jääda isegi motiveeritud kolleegidel teadmiste jagamine tahaplaanile.

Fullwood jt (2018: 1057) toovad esile füüsilise läheduse kui teadmiste jagamist mõjutava teguri, selgitades, et ühised või lähestikku paiknevad kontoriruumid soodustavad arutelude tekkimist. Samas rõhutavad Van Marrewijk ja Van den Ende (2018: 1131), et see toimib vaid juhul kui ruumilahendus pakub õppejõududele piisavalt privaatsust ja turvatunnet. Struktuursed piirangud, nagu füüsiline ja administratiivne eraldatus, vähendavad horisontaalset suhtlust ning raskendavad ühtse jagamiskultuuri kujunemist (Fullwood jt, 2013: 131).

Teadmiste jagamise toetamisel mängib juhtimine olulist, kuid samas piiratud rolli. Traditsiooniline akadeemiline juhtimine tugineb isiklikul autoriteedil, kolleegide tunnustusel ja teaduslikul

reputatsioonil (Fullwood jt, 2018: 1054). Lumby (2019: 1626) rõhutab, et akadeemiline kogukond väärtustab pigem autonoomiat kui formaalset kontrolli, mistõttu ei tajuta juhtimist sageli otsese mõjutajana. Samas peetakse oluliseks juhi toetust, usaldust, eeskuju ja kättesaadavust (Fullwood jt, 2018: 1056–1057). Uuemad käsitlused viitavad, et akadeemilises keskkonnas on traditsioonilise hierarhilise mudeli asemel tõhusamad hajutatud ja kollektiivsed juhtimisvormid, mis põhinevad koostööl, vastutusel ja kaasatusel (Macfarlane jt, 2024: 1391–1393).

1.4.2. Individuaalsed tegurid kõrgharidusasutuse kontekstis

Teadmiste jagamine akadeemilises keskkonnas sõltub tugevalt isiklikest hoiakutest, väärtustest ja varasemast kogemusest. Uuringud on näidanud, et usaldus kolleegide vahel on teadmiste vahetuse oluline eeltingimus (Annansingh jt, 2018: 1004; Fullwood jt, 2018: 1058). Akadeemilises keskkonnas tajutakse teadmisi sageli isikliku kapitalina, mida püütakse kaitsta võimaliku väärkasutuse või intellektuaalse omandi kaotuse kartuses (Annansingh jt, 2018: 1010). Selline hoiak võib viia teadmistesilode kujunemiseni ja jätta teadmiste jagamise pealiskaudseks, eriti konkurentsitihedas akadeemilises keskkonnas (Annansingh jt, 2018: 1012). Sügavama teadmusvahetuse eelduseks on usaldusel ja turvatundel põhinev keskkond, mis toetab teadmiste jagamist ja vastastikust õppimist (Lane jt, 2022: 3–4).

Lisaks usaldusele mõjutab teadmiste jagamist ka motivatsioon. Chedid jt (2022: 13) rõhutavad, et just sisemine motivatsioon, nagu soov aidata kolleegi, akadeemilise identiteedi tugevdamine ning usk oma teadmiste väärtusesse, avaldavad teadmiste jagamise kavatsusele märkimisväärset mõju, samas kui välised stiimulid, nagu preemiad, tunnustus või karjäärivõimalused ei omanud märkimisväärset tähtsust. Ka soov kuuluda professionaalsesse kogukonda või olla nähtav akadeemilises võrgustikus võib soodustada jagamist, kuid vaid juhul kui see ühtib akadeemiku isiklike väärtustega (Annansingh jt, 2018: 1010–1013).

Teadmiste jagamist kõrgkoolis mõjutab ka õppejõu positsioon akadeemilises karjääris. Uuringud on leidnud, et kõrgemal positsioonil olevad akadeemikud jagavad teadmisi peamiselt enda taseme kolleegidega, samas kui madalama staatusega õppejõud kalduvad jagama ülespoole, lootuses saavutada tunnustust, toetust või suuremat nähtavust (Swigon, 2017: 111; Annansingh jt, 2018: 1003).

Teadmiste jagamise vorm ja sügavus akadeemilises keskkonnas sõltub individuaalsest usaldusest ning suhtlusruumi iseloomust. Lane jt (2022: 6–10) toovad välja, et teadmusvahetus võib toimuda nii formaalses kui mitteformaalses vormis, kuid just mitteametlikke jagamisviise peetakse sageli

tõhusamaks, kuna need toetuvad loomulikule suhtlusele ja usaldusele. Formaalsetes kontekstides, nagu koosolekud või koolitused, jääb teadmiste vahetus tihti pinnapealseks, sest puudub isiklik side ja turvatunne (Lane jt, 2022: 6–10). Seevastu vabamas õhkkonnas, nagu kogemusseminarid või vabas vormis arutelud, tunnevad kolleegid end toetatuna ning on valmis jagama ka ebaõnnestumisi või emotsionaalsemaid kogemusi (Lane jt, 2022: 6–10). Kõige enam jagatakse õppematerjale ja tehnilisi lahendusi, kuid harvemini käsitletakse õpetamise põhimõtteid ja väärtusi (Lane jt, 2022: 8–9). Usaldusliku ja koostöise jagamiskultuuri kujunemist toetavad lisaks füüsiline kokkupuude, ühised eesmärgid ning kolleegidevaheline tunnustus (Lane jt, 2022).

1.5. Eesti Lennuakadeemia tutvustus

Minu uurimistöö kontekstis on vaatluse all Eesti Lennuakadeemia (ELA) kui riiklik kõrgharidusasutus, mis asutati 1993. aastal. ELA koolitab rakenduskõrgharidustasemel lennunduspersonali, tegeleb teadus- ja arendustegevusega, sealhulgas viib läbi rakendusuringuid, korraldab täienduskoolitusi ja edendab lennunduskultuuri Eestis, lähtudes riigi vajadustest ja rahvusvahelistest lennundusnõuetest (ELA põhimäärus, 2021).

ELA struktuuri moodustavad akadeemiline ja tugistruktuur (ELA juhtimiskäsiraamat, 2024). Akadeemilisse struktuuri kuuluvad erinevate õppesuundade osakonnad ja õppeosakond. Õppejõud alluvad erialaosakondade juhtidele, kes on õppeprorektori haldusalas (vt Joonis 1, Lisa 4). Õppeosakonna ülesandeks on koordineerida õppetööd ja jagada sellekohast informatsiooni. Eesti Lennuakadeemias töötab 83 koosseisulist töötajat, kellest 33 on korralised akadeemilised töötajad. Administratiivtöötajatest 12 viivad läbi õppetööd vähemalt 3 ainepunkti mahus.

1.6. Uurimistöö eesmärk ja uurimisküsimused

Teadmiste ja kogemuste jagamine on kujunenud oluliseks lähenemiseks nii organisatsiooni tõhususe kui töötajate professionaalse arengu seisukohalt (Camelo-Ordez jt, 2011: 1446). Erasektoris on teadmusjuhtimine olnud juba aastakümneid oluline osa strateegilisest juhtimisest (Andreeva ja Kianto, 2012: 618-619), siis kõrghariduses ei toimu teadmusvahetus enamasti veel süsteemselt (Annansingh jt, 2018: 1002). Akadeemilist töökultuuri iseloomustab kõrge autonoomia, lojaalsus distsipliinile (Fullwood jt, 2018: 1052) ning killustatud struktuur, mis võib piirata koostööd ja horisontaalset teadmusliikumist (Chedid jt, 2020). Samas on just teadmiste ja kogemuste jagamine oluline sidusa ja kvaliteetse õpikogemuse (Lane jt, 2022: 6–10) ning

institutsionaalse järjepidevuse aluseks (Howell ja Annansingh, 2012: 33). Teadmusvahetuse toetamine eeldab nii avatud ja usalduslikku kultuuri (Fullwood jt, 2018: 1055) kui teadlikult organiseeritud tegevusi ja igapäevatöö praktikaid (Howell ja Annansingh, 2013: 37). Kuigi teadmiste jagamise olulisust on kõrghariduses üha enam teadvustatud, on seda nähtust õppejõudude seas nii Euroopa kui Eesti piires suhteliselt vähe uuritud (Wabwezi, 2011; Fullwood jt, 2013: 124; Fullwood ja Rowley, 2017: 1254; Annansingh jt, 2018: 1002; Chedid jt, 2022: 2). Eestis läbiviidud juhtumiuuringus Tallinna Ülikooli näitel toob Wabwezi (2011) välja, et teadmiste jagamist toetavad mitmekesised formaalsed ja mitteformaalsed praktikad, kuid selle süsteemne seos innovatsiooniga jääb sageli teadvustamata. See näitab vajadust rohkemate uuringute järele, et paremini mõista, kuidas õppejõud tajuvad professionaalsete teadmiste ja kogemuste kollegiaalset jagamist, milliseid võimalusi ja takistusi nad selle protsessi juures kogevad ning kuivõrd nad teadvustavad teadmusvahetuse väärtust organisatsiooni arengule.

Sellest lähtuvalt sõnastasin lõputöö eesmärgi, milleks on välja selgitada, kuidas Eesti Lennuakadeemia õppejõud kirjeldavad professionaalsete teadmiste ja kogemuste kollegiaalset jagamist ning organisatsiooni rolli süsteemsete jagamispraktikate kujundamisel.

Eesmärgi saavutamiseks sõnastasin järgnevad uurimisküsimused:

1. Kuidas kirjeldavad õppejõud professionaalse teadmuse kollegiaalse jagamise olemust?
2. Milliseid võimalusi pakub Eesti Lennuakadeemia õppejõudude hinnangul praegu teadmiste jagamise toetamiseks?
3. Milliste täiendavate tegevustega saab Eesti Lennuakadeemia toetada õppejõudude vahelist teadmiste ja kogemuste jagamist?

2. UURIMISTÖÖ METOODIKA JA VALIM

Teises peatükis annan ülevaate valimi moodustamise põhimõtetest, andmete kogumise meetodist ning andmete analüüsist. Teadmiste jagamise protsess ja selle toetamine on tihedalt seotud isiklike arvamuste ja kogemustega, mistõttu on tegemist tugevalt subjektiivse nähtusega. Sellest lähtuvalt leian, et teadmiste jagamise nähtuse sobivaimaks uurimismeetodiks on kvalitatiivne lähenemine, mis Kalmus jt (2015) kohaselt võimaldab mõista uuritavate arusaamu ja tähendusi nende vaatenurgast.

2.1. Valim

Lõputöö eesmärgist lähtuvalt rakendasin sihipärase valimi moodustamise põhimõtteid. Rämmeri (2014) sõnul võimaldab see eksperdil kaasata uurimusse sobivaimad küsitletavad, kelle kogemused ja arvamused annavad võimalikult laiapõhjalise ülevaate uuritavast nähtusest. Valimi moodustamist lihtsustas minu isiklik kontakt Eesti Lennuakadeemia töötajana. Seetõttu võib mõneti näha ka mugavusvalimi elemente, kuna tutvused lihtsustasid õppejõudude uuringusse kaasamist, mis on üks selle valimi tunnuseid (Rämmer, 2014). Samas oli see paratamatu, arvestades minu rolli organisatsioonis ning lõpliku valiku puhul lähtusin siiski teadlikult uurimiseesmärgist ja valimi sihipärasusest, mille eesmärk on kaasata tüüpilised või ideaalsed küsitletavad (Rämmer, 2014).

Uuringu viisin läbi Eesti Lennuakadeemia õppetööd tegeva personali seas, keda edaspidi üldistavalt õppejõuks nimetan. Valimi kitsendamiseks otsustasin uuringusse kaasata ainult töölepingu alusel töötavad ehk koosseisulised õppejõud, et keskenduda püsiva õppejõudude kogukonna kogemustele. Valimi mitmekesisuse tagamiseks jälgisin, et kaasatud oleksid kõigi erialade esindajad ning võimalikult erinevate kogemuste ja profiilidega töötajad, tagamaks laiapõhjalised vaated. Osalejate uuringusse kaasamiseks võtsin nendega esmalt otse ühendust, selgitasin uurimistöö eesmärki ning seejärel palusin neil uuringus osaleda. Nõusoleku korral leppisime kohe kokku intervjuu aja. Seejärel saatsin kõigile osalejatele ka ametliku e-kirja, milles selgitasin täpsemalt intervjuu korralduslikke üksikasju ja kinnitasin üle kokkulepitud aja. Kõik õppejõud, kellelt palusin osalust, olid sellega nõus.

Eesti Lennuakadeemia on suhteliselt väike organisatsioon, mistõttu on valimiraam kitsas ning profileerimise oht suur. Tagamaks kõigi uuringus osalejate anonüümsus, saan jagada

taustinformatsiooni intervjueeritavate kohta üldistaval kujul. Uuringus osalesid seitse õppejõudu, kelle seas oli nii nais- kui meessoost ning nii lühi- kui pikaajalise tööstaažiga isikuid.

2.2. Andmete kogumine

Teadmiste jagamine on subjektiivne protsess, mida iseloomustab isiklike kogemuste ja seisukohtade mitmekesisus. Uurimuse eesmärgist lähtuvalt leidsin, et selle nähtuse uurimiseks sobib hästi poolstruktureeritud individuaalintervjuu, mis Lepik jt (2014) selgitusel võimaldab luua usaldusliku õhkkonna ning toetab erinevate arvamuste ja kogemuste uurimist. Semistruktureeritud intervjuu paindlikkus võimaldab vestluse käigus kohandada nii küsimuste sõnastust kui ka järjestust ning teha vajadusel täpsustusi (Lepik jt, 2014), millest lähtusin ka enda intervjuudes, et hoida vestlus sujuva ja loomulikuna.

Vestluste läbiviimiseks koostasın intervjuukava (vt Lisa 2), lähtudes uurimisküsimustest ja teoreetilistest lähtekohtadest. Küsimused ja lisaküsimused olid jaotatud teemade kaupa vastavalt uurimisküsimustele. Küsimustiku sobivuse ja arusaadavuse hindamiseks viisin läbi pilootintervjuu, mille käigus kontrollisin küsimuste selgust, seotust uurimisküsimustega ning nende loogilist järjekorda. Pilootintervjuu aitas tugevdada uuringu usaldusväarsust ja hinnata kava vastavust tegelikule kasutuskontekstile. Selle põhjal sõnastasin täpsemaks kaks kattuvat küsimust ning muutsin natuke järjestust, et tagada vestluse sujuvam kulgemine. Samuti aitas pilootintervjuu arendada minu intervjueerimisoskust ja vähendada esialgset ärevust. Pilootintervjuu tulemusi ma uurimistöös ei kasutanud. Põhintervjuude käigus vajasis mõned osalejad siiski lisaselgitusi üksikute küsimuste kohta, mis viitab sellele, et teadmiste jagamise teema keerukus eeldas paindlikku lähenemist.

Uuringu käigus viisin läbi seitse individuaalintervjuud, mille keskmine kestus oli 55 minutit. Vestlused toimusid kontaktvormis Eesti Lennuakadeemia õppehoones, kuna leidsin, et vahetu suhtlus aitab intervjueeritavaid paremini kaasata.

Enne intervjuude alustamist tutvustasin osalejatele veelkord uuringu eesmärgi ja intervjuu tingimusi, rõhutades nende anonüümsuse ja konfidentsiaalsuse tagamist. Seejärel palusin osalejatel allkirjastada nõusolekuvorm (vt Lisa 1). Intervjueeritavate loal salvestasin vestluse helifailina, mille kandsin hiljem arvutisse ning kustutasin salvestusseadmest. Pärast lõputöö kaitsmist eemaldan helifailid ka arvutist.

2.3. Andmete analüüs

Teadmiste jagamise protsess on tihedalt seotud individuaalsete ja sotsiaalsete kogemustega. Kalmus jt (2015) selgitavad, et kvalitatiivne lähenemine võimaldab uurida süvitsi intervjueeritavate kogemusi, vaatenurki ja hoiakuid, pakkudes rikkalikku ja kontekstipõhist arusaama uuritavast nähtusest. Sellest lähtuvalt valisin andmeanalüüsiks induktiivse lähenemise, mis sobib eriti hästi olukordadesse, kus eesmärk on leida uut teadmust andmetest lähtuvalt.

Andmete analüüsimisel keskendusin eksplitsiitsele sisule, mis tähendab, et analüüsitakse otseselt väljendatud mõtteid ja seisukohti (Kalmus jt, 2015). Selline lähenemine võimaldab objektiivset ja süsteemset andmete tõlgendamist, aidates vältida uurija liigset subjektiivset tõlgendamist, mille olulisust Kalmus jt (2015) rõhutavad. Sisuanalüüsis keskendusin verbaalsele sisule, mistõttu ei olnud transkriptsioonides mitteverbaalsete suhtluselementide märkimine vajalik, mis on kooskõlas Lepik jt (2014) seisukohaga.

Intervjuude helisalvestiste transkribeerimiseks kasutasin Tallinna Tehnikaülikooli kõnetehnoloogia avalikku kõnetuvastuse teenust tekstiks.ee, mille arendasid Olev ja Alumäe (2022). (Olev ja Alumäe, 2022). Seejärel kuulasin kõik salvestised üle, et parandada võimalikud vead ja tagada transkriptsioonide täpsus, mida peab oluliseks ka Lagerspetz (2017: 149). Lepik jt (2014) rõhutavad, et kvalitatiivse uurimistöo hea tava kohaselt pseudonüümitakse uuritavate ja intervjuus mainitud isikunimed nende anonüümsuse tagamiseks. Sellest lähtuvalt asendasin enda uurimistöös osalejate nimed pseudonüümidega. “intervjueeritav 1”, “intervjueeritav 2” ning vestluses mainitud kolmandad isikud vastavalt “isik 1”, “isik 2”.

Seejärel liikusin andmete kodeerimise juurde. Kalmuse (2015) soovitusel jaotasin intervjuude läbitöötamisel teksti osadeks, mis aitab seda paremini mõista. Kodeerimiseks kasutasin kvalitatiivse andmeanalüüsi tarkvara QCMap (Mayring, 2014), mis võimaldas andmeid süsteemselt hallata ning teksti lugeda, kodeerida ja kategoriseerida. Laadisin kõik intervjuud eraldi .txt-failidena programmi ning töötlesin neid juhtumiülevalt. Analüüsi käigus järgisin Kalmuse (2015) protsessi kirjeldust, millest lähtudes lugesin kõik intervjuud läbi uurimisküsimuste kaupa, märkisin seotud ja olulised tekstilõigud, laused või sõnad ning omistasin neile tähenduslikud märksõnad ehk koodid. Järgmiseks kategoriseerisin loodud koodid sarnasuste alusel. Selleks eksportisin koodid ja alamkoodid QCMap’ist MS Excelisse uurimisküsimuste kaupa. Seejärel analüüsisin koodide ja alakoodide sisu, otsisin nendevahelisi seoseid ning rühmitasin need ala- ja peakategooriatesse, nagu kirjeldas Kalmus (2015), mis toetavad töö teoreetilist raamistust ning aitavad vastata uurimisküsimustele. Esimese uurimisküsimuse kohta moodustus koodipuu kaks

peakategooriat, kaheksa alakategooriat ning koodi 78, teise uurimisküsimuse kohta kaks peakategooriat, seitse alakategooriat ja 60 koodi ning kolmanda uurimisküsimuse kohta kaks peakategooriat, kaheksa alakategooriat ja 65 koodi. Näidis esimese uurimisküsimuse koodipuust on esitatud lisas (vt Lisa 3). Selline struktuur võimaldas kujundada tervikliku ja süsteemse ülevaate intervjuueeritavate kogemustest ja arusaamadest.

2.4.Meetodi kriitika

Kuna töötan ise samas organisatsioonis, kus uuringu läbi viisin, pidin uurimisprotsessi vältel teadlikult jälgima enda rolli ning püüdma säilitada võimalikult neutraalset ja objektiivset positsiooni. Eriti oluline oli vältida isiklike kogemuste või võimalike eelarvamuste mõju andmete kogumisele ja tõlgendamisele, kuna uurimistöö käsitleb minu igapäevast töökeskkonda ja kolleege. Sarnastele ohtudele osutavad ka Kalmus jt (2015), tuues välja lahendustena selgelt ja neutraalselt sõnastatud uurimisküsimused ning süstemaatiline ja etapiviisiline andmeanalüüs. Neid põhimõtteid järgides viisin läbi pilootintervjuu, konsulteerisin tegevuste osas juhendajaga ning pöörasin protsessi vältel teadlikult tähelepanu oma rollile uuringus.

Sihipärane valim võimaldab kaasata uuringusse tüüpilised või ideaalsed uuritavad (Rämmer, 2014). Olles ise organisatsiooni töötaja, siis võis see mõjutada minu valikuprotsessi. Selleks jälgisin, et esindatud oleksid kõigi osakondade ja erineva staažiga õppejõud. Viisin läbi seitse intervjuud, mida võib pidada pigem väikeseks valimiks. Kalmus jt (2015) rõhutavad, et väikese valimi puhul ei saa üldistavaid järeldusi teha. Samas leian, et ühe õppeasutuse sees annab selle põhjal tähenduslikku infot välja tuua.

Intervjuude läbiviimisel märkasin, et mõned osalejad soovisid oma vastuseid minuga kinnitada, küsides, kas see oli see, mida ootas. Sellistes olukordades rõhutasin alati, et uurimistöö eesmärk ei ole hinnata vastuste õigsust, vaid kaardistada võimalikult ausalt osalejate kogemusi ja vaatenurki. Intervjuudes oli esindatud vastanduvaid seisukohti, millest lähtuvalt leian, et uuringus osalejad olid üldiselt avatud ning jagasid oma seisukohti ausalt. Samas ei saa täielikult välistada, et vastati mõnes olukorras positiivsemalt.

Andmete analüüsimisel aitas objektiivsust säilitada keskendumine eksplitsiitsele sisule. Samuti lugesin transkriptsioone mitmekordselt ning kodeerisin need täielikult, et vältida andmete alateadlikku valikulist tõlgendamist, mis on ka kvalitatiivse uurimismeetodi puudusena välja toodud (Kalmus jt, 2015).

3. TULEMUSED

Tulemuste peatükis annab ülevaate intervjuude käigus kogutud andmetest. Käesoleva töö tulemused põhinevad Eesti Lennuakadeemia õppejõudude subjektiivsetel hinnangutel ning kajastab nende isiklike kogemusi, arvamusi ja arusaamu. Tulemused esitan alapeatükkidena, mis lähtuvad uurimisküsimustest. Tulemusi illustreerivad väljavõtted intervjuudest, mis on tekstist eristatud kursiivkirjaga ning on minimaalselt toimetatud. Iga väljavõtte järel on märgitud vastava õppejõu koodnimetus.

3.1. Professionaalsete teadmiste kollegiaalse jagamise olemus

3.1.1. Olulised pädevused õppejõu töös

Õppejõudude teadmusvahetus tugineb nende teadmiste ja kogemuste mitmekesisusel. Intervjuudest ilmnes, et pedagoogiliste teadmiste olulisust hinnatakse üheks tähtsamaks õppetöö kvaliteedi kujundajaks. Õppejõud tõid välja, et tõhusaks õpetamiseks on vajalik mitmesuguste õpetamismeetodite tundmine, õppimise mehhanismide mõistmine ning oskus teadmisi loogiliselt struktureerida, et hoida õppijate huvi ja tagada sisu arusaadav edastamine. Ühe intervjuueeritava sõnul on paljud alustavad õppejõud oma eriala eksperdid, ent nende pedagoogiline ettevalmistus võib osutuda ebapiisavaks, mis raskendab kohanemist õpetamisrolliga.

Lisaks pedagoogilistele teadmistele peavad õppejõud kvaliteetse õppetöö läbiviimise aluseks ka erialast kompetentsust. Lennundusvaldkonna kiire areng eeldab, et õppejõud oleksid aktiivsed praktikud või käiksid regulaarselt stažeerimas, et tagada ajakohane õpe.

“Kui on tegemist rakenduskõrgkooliga, siis peaks olema ise tegev sellel alal, mida sa õpetad, et sa ei räägiks infot, mis on viis aastat vana.” /Intervjuueeritav 5/

Lähtuvalt rakenduskõrghariduse praktilisest suunast, leiavad intervjuueeritavad, et ka üldainete õppejõud peaksid mõistma lennundusvaldkonna konteksti, et suuta paremini vastata tudengite praktilistele ootustele. Baas- ja valdkondlike teadmiste lõimimine võimaldab õppejõudude meelest pakkuda terviklikumat õpikogemust, kus teooria ja praktilised ülesanded on sisuliselt põimitud.

Uuringust ilmnes, et tähtsaks peetakse ka pehmeid oskuseid, nagu suhtlemisoskused ja empaatiavõime, mis aitavad paremini õppija vajadusi mõista. Õppejõud selgitasid, et paljud tudengid töötavad õpingute kõrvalt, mistõttu eeldab tõhus õpetamine paindlikkust ja oskust kohandada õppeprotsessi vastavalt tudengi olukorrale. Innustava õpikeskkonna loomist ja õppuriga suhestumist peeti sama oluliseks kui erialaste pädevuste edasiandmist.

3.1.2. Teadmiste ja kogemuste jagamise väärtus õppejõu töös

Teadmiste ja kogemuste jagamise olulisus ning selle mõju nii õppejõududele endile kui ka organisatsioonile on intervjueeritavate hinnangul omavahel tihedalt seotud. Tulemuste esitamisel käsitleti neid aspekte eraldi, et tuua selgemalt esile nii teadmiste jagamise olulisus kui ka praktiline kasu.

Uuringust selgub, et õppejõud peavad teadmuse kollegiaalset jagamist oluliseks, kuna see toetab nii individuaalset kui kollektiivset arengut. Keskseks teadmiste jagamise vormiks peeti vastastikust õppimist, mida kirjeldati kui protsessi, kus kolleegidelt saadud teadmised ja kogemused aitavad rikastada enda õpetamispraktikaid. Mitmed õppejõud märkisid, et teadmiste jagamine ei ole ainult ühesuunaline protsess vaid dünaamiline, kus osalejad mõjutavad teineteist vastastikku.

“...kui sa midagi jagad, siis sa õpid sellest ise ja õpivad teised.” /Intervjueeritav 1/

Selline teadmiste jagamine loob võimaluse katsetada uusi õpetamismeetodeid, leida kokkupuutepunkte erinevate õppesuundade vahel ning paremini mõista kolleegide lähenemisviise ja erialaseid vaatenurki. Lisaks tõid õppejõud välja, et üksteiselt uute perspektiivide omandamine avardab silmaringi, toob õpetamisse vaheldust ning hoiab õppejõude erialaselt värskena.

Intervjuudest ilmnes, et teadmiste jagamine toimub sageli just mitteametlikes vormides, näiteks igapäevastes olukordades, nagu kolleegilt nõu küsimine, ühise aine sisuline arutamine või spontaansed mõttevahetused kohvituris ja lõunapausil. Selline vahetu ja inimlik kontakt soodustab usalduslike suhete ja kollektiivse kuuluvustunde kujunemist, luues soodsa pinnase jagamisprotsessiks.

Kuigi enamik õppejõude pidasid teadmuse jagamist oluliseks, esines ka arvamus, mille kohaselt ei ole see igapäevatoos tingimata hädavajalik.

“Et see tuleb kasuks ja see on igatpidi hea asi, aga noh, teoreetiliselt ma arvan, et saab ka kuidagi ilma selleta läbi.” /Intervjueeritav 3/

Sellest võib järeldada, et teadmiste jagamise väärtus on osaliselt seotud individuaalsete hoiakute ja vajadustega. Mõne õppejõu jaoks on see loomulik ja vältimatu osa tööprotsessist, teiste jaoks pigem võimalus, mitte otsene vajadus. Seetõttu võiksid institutsionaalsed algatused mängida olulist rolli teadmiste jagamise soodustamise ja väärtustamise toetamisel.

Lisaks individuaalsele arengule rõhutati intervjuudes, et teadmiste jagamine on oluline ka organisatsiooni kui terviku seisukohalt, täites keskset rolli institutsionaalse mälu säilitamisel.

Õppejõudude loodud õppematerjalid, nende teadmised ja kogemused moodustavad olulise osa teadmusvarast, mis vastajate hinnangul toetab nii õppetöö ettevalmistust ja läbiviimise kvaliteeti kui ka akadeemilist järjepidevust. Seetõttu peeti oluliseks, et teadmine ei jääks üksikisiku tasandile, vaid liiguks edasi kollektiivsesse kasutusse, toetades nii uute töötajate sisseelamist kui ka organisatsiooni jätkusuutlikkust.

Uuring näitab, et teadmiste ja kogemuste jagamisel võib olla mitmekülgne ja kaugeleulatav mõju. Üheks oluliseks kasuks peeti teadmiste täienemist, mis aitab rikastada õpetamispraktikaid, erialaseid kui lennundusvaldkonna teadmisi ning avardada õppejõu mõttemaailma õpetamise eesmärkidest.

“...et mõelda suuremalt, et me ei ole nii-öelda kutsekool, et sa ei õpeta lennundusalast kutset üksinda...” /Intervjueeritav 5/

Samuti toetab teadmiste jagamine ka õppekavade sisulist lõimimist, aidates paremini koordineerida erinevaid õppeaineid ja õppesuundi ning vähendada ainete sisulist kattuvust.

*“Kui neid omavahel kokku ei seo, siis ei teki tudengitel ka mingit seost.” /.../
“...ainete mõttes, et võiks neid dubleerimisi ja kattuvusi vähemaks saada.”
/Intervjueeritav 5/*

Selline koostöö loob aluse loogiliselt ülesehitatud ja läbimõeldud õppekavadeks, mis toetavad terviklikumat õpikogemust ning valmistavad üliõpilasi paremini ette tööeluks. Lisaks õppekava sisulisele arendamisele tõid õppejõud esile, et teadmiste jagamist on oluline teguri õppekvaliteedi kujunemisel. Koostööl põhinev teadmusvahetus toetab arusaama, et kvaliteetne õpe ei sünni üksikute pingutuste tulemusena, vaid kujuneb järjepideva ja eesmärgipärase koostöös käigus. Just sellinesüsteemaatiline ja ühisele eesmärgile suunatud koostöö loob tugeva ja ühtlase õppeprotsessi. Uuringust selgus ka, et kolleegide kogemustest õppimine ning erinevate õppeainete ja erialade süsteemaatiline sidumine aitavad kujundada jagatud vastutust, mis toetab kogu õppeprotsessi terviklikkust ja järjepidevust.

“tulem nende üliõpilaste niiöelda teadmistes oleks võimalikult kvaliteetne. Mina olen nii-öelda lõppfaasi õppejõud ehk siis ma tahan, et need õppejõud, kes õpetavad minu juurde tulevaid tudengeid, annaksid neile võimalikult parimad teadmised, et mul oleks lihtsam pärast.” /Intervjueeritav 2/

Vilistlaste professionaalne edukus tööturul toodi esile kui oluline kvaliteedinäitaja ja organisatsiooni jätkusuutlikkuse tagaja. Tööandjate positiivne tagasiside omakorda tugevdab

õppeasutuse mainet töömaailmas ning suurendab konkurentsieelist teiste kõrgkoolide seas. Järelikult ei piirdu kollegiaalne teadmusevahetus pelgalt õppetöö toetamisega, vaid aitab kujundada usaldusväärset ja kestlikku akadeemilist organisatsiooni.

“Meie vilistlased, kes liiguvad erialasele tööle ja kui nad on seal edukad või saavad kiiresti hakkama ja saavad positiivse tunnustuse, siis see on meie jätkusuutlikkuse kõige parem garantii.” /Intervjueeritav 3/

Teadustööga tegelevad õppejõud töid välja, et koostöö kolleegidega toetab ka teadus- ja arendustegevust, mis loob uusi uurimisvõimalusi ning toetab teadusartiklite kirjutamist ja publitseerimist.

Kokkuvõtvalt ilmneb, et teadmiste ja kogemuste jagamine ei ole üksnes individuaalne arenguvõimalus, vaid oluline aspekt õppetöö kvaliteedi ja organisatsiooni jätkusuutlikkuse tagamisel. Teadmiste liikumine kolleegide vahel rikastab mitte ainult õpetamist, vaid tugevdab ka akadeemilist kultuuri tervikuna. Siiski ei toimu see alati iseenesest ega takistusteta. Järgnevalt käsitlem õppejõudude esile toodud väljakutseid ja toetavaid tegureid.

3.1.3. Teadmiste jagamise väljakutsed ja toetavad aspektid

Kuigi teadmiste ja kogemuste jagamist peetakse kvaliteedi tagamise oluliseks väärtuseks, näitasid intervjuud, et selle rakendamine praktikas on sageli tagasihoidlik ning sõltub töökorraldusest, organisatsioonilistest ja individuaalsetest teguritest. Need mõjutavad otseselt õppejõudude valmisolekut ja võimalusi teadmisi vahetada.

Ühe keskse väljakutsena kerkis intervjuudes esile ajafaktor. Uuritavad töid välja, et teadmiste jagamine, nii formaalses kui informaales vormis, eeldab teadlikku ajaplaneerimist ja selleks aja võtmist. Kui jagamiseks on loodud selged vormid ja ajaraamid, võib ajaressurss kujuneda piirajast hoopis toetavaks teguriks. Seetõttu on just aja teadlik juhtimine tihedalt seotud jagamiskultuuri kujundamisega.

“Kasvõi üks tunnivaatluski on põhimõtteliselt kolmetunnine protsess. Et kui sul ei ole seda planeeritud kuskile, siis on keeruline.” /Intervjueeritav 2/

Samuti ilmnes väljakutsena füüsiline eraldatus. Intervjueeritavad selgitasid, et kui kolleegid töötavad erinevates hoonetes, näiteks angaaris, peamajas või täidavad osaliselt ülesandeid kaugkontorist, siis võib see piirab loomulikke kohtumisi. Piiratud kontakt raskendab usalduslike kolleegisuhete kujunemist, mis on teadmusejagamise eeltingimus.

Mitimest intervjuust selgus, et teadmiste jagamist võib pärssida sisemine ebakindlus. Kui õppejõud tunneb, et tal ei ole teadmisi, mida jagada või ei ole kogemustes kindel, võib see takistada nii küsimist kui ka panustamist jagamisse. Sellistes olukordades kalduetakse pigem harjumuspäraste ja turvaliste töövõtete poole ning välditakse avamist või haavatavust nõudvat dialoogi.

Lisaks ebakindlusele võib teadmiste jagamist mõjutada ka motivatsioon, eriti juhul, kui õppejõud ei taju sellest isiklikku arengut ega karjääriperspektiivi. Vastustest ilmnes, et teadmiste vahetust ei peeta igapäevatoos alati hädavajalikuks, mis viitab isiklike hoiakute ja kasulikkuse tunnetuse mitmekesisusele. Samuti tuli intervjuudest välja, et mitmed õppejõud ei vaja oma tööks pidevat tuge ja eelistavadki autonoomiat, mis on akadeemilisele keskkonnale omane. Jagamisvalmidust võib vähendada ka ebaselge karjäärimudel, mis ei toeta teadmuse jagamist kui osa akadeemiliset edenemisest. Demotiveerivana tajuti ka olukordi, kus üks osakond panustab jagamisse aktiivselt, kuid teistelt erialadelt jääb kaasatus tagasihoidlikuks. Intervjuudest ilmnes keerukust lisava tegurina erialade spetsiifilisus, kuna väikese organisatsiooni puhul võib juhtuda, et sarnase valdkonna õppejõude ongi ainult üks, mistõttu ei ole sisuliste kogemuste jagamine lihtsalt võimalik.

Teadmiste jagamist võivad mõjutada ka isiklikud eripärad ja usaldus. Kui kolleegide vahel ei teki vahetut sobivust, jääb mõttevahetus pigem pinnapealseks. Usalduse ja avatuse kujunemine võtab aega ning sõltub turvatundest ja tihti ka varasematest koostöökogemustest.

“Kogemushugude jagamiseks üldiselt peavad õppejõud juba omavahel päris head tuttavad olema” /Intervjueeritav 6/

Üks õppejõud tõi pärssiva aspektina esile võõrkeele kasutamise ürituste keelena, kuna see suunab osalejate tähelepanu liigselt keelelisele korrektsusele ning vähendab loomulikku mõtete väljendamist. Ka majasisest konkurentsi või teadmiste varjamist, mida küll Lennuakadeemias ei täheldatud, peeti kõrgharidusasutustes avatuse ja koostöö vähenemise võimalikuks põhjuseks.

Uuringust ilmnes, et teadmiste ja kogemuste jagamist toetavad mitmed aspektid, mis loovad eelduse sisukaks koostööks. Olulisena toodi välja organiseeritud ja eesmärgipäraseid tegevusi, mis loovad selge raamistiku ja võimaldavad teadlikku panustamist. Samas rõhutati, et ka organiseeritud vormid eeldavad õppejõududel initsiatiivi. Ametlike tegevuste kõrval peeti väärtuslikuks vabas vormis koosviibimisi, mis aitavad arendada usalduslikke suhteid ning soodustavad loomulikku mõttevahetust. Mõne intervjueeritava sõnul on sisukaimad vestlused toimunud hoopis väljaspool tööaega, näiteks sotsiaalsetel üritustel, kus formaalsus ei piira mõttekäike.

Toetavana toodi välja ka õppeosakonna tegevus, mis väljendus õppejõududele toe pakkumises, õppetööga seotud infovoos ning koolituste ja seminaride korraldamises. Organisatsioonikultuuri tasandil peeti oluliseks avatust, tunnustust ja turvalist õhkkonda, kus teadmiste jagamist ei käsitleta kontrolli või hindamisvahendina, vaid rikastava dialoogina. Teadmiste jagamist ja koostööd toetab õppeainete ja erialade kokkupuutepunktide olemasolu, mis aitab kaasa terviklikuma õpikogemuse kujunemisele nii õppejõu kui õppija jaoks.

Mitmed tegurid, nagu aeg, füüsiline töökeskkond, usaldussuhted ja isiklik initsiatiiv, võivad sõltuvalt korralduslikust ja kultuurilisest kontekstist toimida kas teadmiste jagamist toetava või seda pärssiva jõuna. Seetõttu on teadlik keskkonna ja tööpraktika kujundamine oluline eeltingimus selleks, et teadmiste jagamine muutuks tavapäraseks ja kestlikuks osaks akadeemilises töös. Järgnevalt toon välja, milliseid konkreetseid võimalusi ELA õppejõudude arvates teadmiste jagamise toetamiseks pakub.

3.2. Eesti Lennuakadeemia olemasolevad võimalused teadmiste jagamise toetamiseks

3.2.1. Organiseeritud formaalsed ja informaalsete tegevused

Intervjueeritavate hinnangul teeb ELA, eriti õppeosakonna tasandil, teadlikke pingutusi õppejõudude omavahelise suhtluse ja teadmiste jagamise võimaluste loomiseks.

“Vähemalt meie õppeosakond püüdleb selle poole, et meie õppejõud suhtleksid rohkem.” /Intervjueeritav 2/

Uuringust joonistub välja mitmekesine valik formaalseid ja mitteformaalseid tegevusi, mis toetavad teadmussiiret nii struktureeritud, vabas vormis kui spontaansel kujul. Eesmärgistatud tegevustena nimetati enim tunnivaatlusi, kogemusseminare, teadustöö- ja lõputööseminare, pedagoogikakoolitusi, konsultatsioone haridustehnoloogi ning õppedisaineriga. Õppejõudude sõnul pakuvad need tegevused sisulist tuge, aidates jagada enda kogemusi ja tutvuda uute lähenemisviisidega, isegi kui esmapilgul võivad need tunduda ajamahukad või koormavad.

“Koolitused või mis iganes seminarid, need on tegelikult päris head. Isegi kui need tunduvad tüütud. Siis tegelikult need annavad midagi.” /Intervjueeritav 6/

Õppedisaineri tuge toodi välja kui õppetöö kvaliteeti toetava rollina, nähes temas usaldusväärset partnerit nii individuaalseks nõustamiseks kui ka spontaansete ideede arutamiseks. Selline koostöö toetab olukordi, kus õppejõud vajab oma idee elluviimiseks meetodilist tuge.

“Mul mingid ideed on, aga ma ei tea, kuidas neid korralikult ellu viia, siis me õppedisaineriga üritame nii-öelda midagi välja leiutada. /Intervjueeritav 5/

Eesmärgipärase tegevuse ja vabas vormis suhtlemise kombinatsioonina toodi välja suveseminar, mis pakub võimalust nii formaalseteks tegevusteks kui ka vabas õhkkonnas usalduslike suhete kujundamiseks. Samuti nimetati üldkoosolekuid ja regulaarseid osakonnakoosolekuid kui võimalusi kolleegidega kohtumiseks ja mõttevahetuseks.

Mõned intervjueeritavad tõid välja ka teise vaatenurga, rõhutades, et organisatsiooni pingutused ei pruugi iseenesest tagada sisulist akadeemilist teadmiste vahetust kui puudub individuaalne huvi ja valmisolek neis tegevustes osaleda. See näitab, et tõhus teadmusevahetus eeldab lisaks struktuursele toele ka isiklikku motivatsiooni ja vastutustunnet.

“Otsene vastus on see, et aga, kas ta nagu saabki midagi nii väga teha. Sellepärast et noh, eks see sõltub ju inimestest.” /Intervjueeritav 7/

Lisaks ametlikele tegevustele peavad intervjueeritavad oluliseks ka igapäevatöö käigus tekkivaid loomulikke suhtlussituatsioone. Mitmete õppejõudude hinnangul toimub sisuline teadmiste jagamine sageli just tööprotsesside käigus, kus tekib vajadus arutleda, küsida nõu, jagada enda kogemusi või valmistuda ühiseks tegevuseks. Sellistes olukordades kujuneb vahetu ja kontekstil põhinev teadmiste jagamine, mis toetab just vaiketeadmuse edastamist.

“Mina eksperimenteerisin oma aines mingite asjadega. Siis ma andsin edasi, mis läks tuksi ja mis ei läinud ja mida võiks teha, kui nad tahavad seda kasutada.” /Intervjueeritav 5/

Loomuliku koostöövormina nimetati ka koosõpetamist ja ühiselt, kuid eraldiseisvate teemadega aine läbiviimist, mis võimaldavad jagada eelkõige vaiketeadmuse. Lisaks maniti omaalgatuslikke töörühmi, mis viitavad sellele, et jagamiskultuur sõltub olulisel määral isiklikust initsiatiivist ja kollektiivsest huvist.

Intervjuudest selgus, et avatud teadmusevahetus eeldab esmalt isiklike suhete kujunemist. Tutvust aitavad luua mitteametlikud ühised ettevõtmised, nagu suveseminarid ja jõulupeod, kus kolleegidel on võimalus suhelda väljaspool ametlikke rolle. Samuti peeti väärtuslikuks spontaanselt tekkivaid igapäevaseid kohtumisi, nagu ühised lõunad, kohvipausid ja trehvimised fuajees või raamatukogus, mis loovad loomuliku ja pingevaba keskkonna mõtte- ja kogemuste vahetuseks.

Mõned osalejad rõhutasid, et rakenduskõrghariduse kontekstis on oluline, et õppejõud säilitaksid seotuse valdkondliku praktikaga ka akadeemilise karjääri kõrval. See aitab hoida õppejõu teadmised ajakohased ja võimaldab jagada kogemusi, mis on otseselt seotud töömaailma ootuste ja eriala arengusuundadega. Selles osas hinnati kõrgelt ELA paindlikkust, mis võimaldab õppejõududel hoida nn “näpud mullas”.

3.2.2. Organisatsioonikultuuri ja töökeskkonna tugi teadmiste jagamisele

Õppejõudude teadmiste ja kogemuste jagamist mõjutavad lisaks isiklikele hoiakutele ka organisatsioonilised tingimused, sealhulgas kultuurilised väärtused ja töökeskkond. Intervjuude põhjal tajuvad õppejõud ELA organisatsioonikultuuri üldiselt pingevaba, usaldusliku ja koostööd soosivana, mis loob turvalise õhkkonna aruteludeks, nõu küsimiseks ning kogemuste vahetamiseks. Mõnel õppejõul on varasem kogemus teadmiste varjamise ning sisemise konkurentsi osas, mis on suunanud inimesi pigem teadmisi endale hoidma, kuid ELA-s seda täheldatud ei ole. Samas ilmnes, et sisemine ebakindlus või erialade spetsiifilisus võib aeg-ajalt takistada teadmusvahetust ka soodsas kultuurilises raamistikus.

Intervjueeritavad tajusid organisatsiooni struktuuri neutraalsena ega leidnud selles otsest seost teadmiste jagamisega. Kuulumist eri osakondadesse ei peetud koostöö takistajaks, kuna teadmusvahetus on eelkõige sotsiaalne tegevus ning sõltub isiklikust initsiatiivist ja vajaduspõhisusest. Veel toodi välja õppeosakonna toetav roll õppetegevuse koordineerimisel ja õppekvaliteedi toetamisel, mis aitab vähendada struktuuritasandi mõju teadmiste jagamisele.

“Põhimõtteliselt kõik õppejõud, justkui alluvad ka õppeosakonnale. Läbi õppeosakonna põhimõtteliselt tulevad kõik juhised ja toetust. Minu arust on see kõik väga okei.” /Intervjueeritav 3/

Vestlustest selgub, et juhtkonna ja otseste juhtide roll teadmiste jagamise toetamisel on pigem kaudne, ent tajutav. Õppejõud kirjeldasid, et see avaldub eelkõige eesmärkide suunamises ja soodsate tingimuste loomises, mitte otseselt teadmusvahetuse algatamises. Rektoraadi tasandi info jõuab töötajateni protokollide kaudu, mida peetakse üldiselt piisavaks. Oluliseks peeti ka osakonnakoosolekuid, mille kaudu koordineeritakse tegevusi ja suunatakse koostööle, näiteks õppeainete sisu arutlemiseks ja dubleerimiste vähendamiseks. Samas toodi välja, et kui ühe osakonna alla kuulub mitu eriala, võib koosolekute sisuline tõhusus väheneda.

Lisaks organisatsioonilisele raamistikule peetakse oluliseks ka füüsilist töökeskkonda. Õppejõud leiavad, et ELA väike ja kompaktne hoone soodustab spontaanseid kohtumisi ja mitteametlikke

koostöövorme, mis toetavad professionaalset teadmusvahetust. Kohtumiskohtadena toodi esile fuajee, kohvik ja kohviruum, mida tajuti usalduslike suhete kujunemise kohana. Positiivsena mainiti ka jagatud õppejõukabinette, mis võimaldavad loomulikku arutelu töö käigus. Selle eelduseks peeti stabiilset ja pikaajalist ruumikorraldust ning mõõdukat täituvust.

“Üks kaval nipp on tekitada, mida akadeemias on ka tehtud, õppejõududele omad kabinetid, kus mitu õppejõudu on koos, loomulikult neid ei tohiks seal olla väga palju. Kui neil on ruum, selline turvaline ruum mis on neile broneeritud, mis on nende jaoks mõeldud. Ja nad valmistavad seal oma õppetööd ette. Siis see loob sellise naturaalse suhtluse võimaluse. Ja kui korraldus on selline stabiilne ja pikaajaline, siis seda suurem see kasu on. /Intervjueeritav 3/

Tööruumina toodi esile ka angaar, kus ühine praktikumide läbiviimine, õnnestumiste ja ebaõnnestumiste jagamine loovad võimalusi sisuliseks kogemuste vahetuseks. Samas märgiti, et angaar asub peamajast eraldi ja paikneb lennujaama kinnisel alal, mis võib piirata igapäevast kokkupuudet teiste erialade õppejõududega. Seetõttu muutuvad oluliseks organiseeritud üritused, kokkupuutepunktide olemasolu ja individuaalne initsiatiiv, et tugevdada koostööd eraldi hoonetes töötavate õppejõudude vahel.

Digitaalsete vahendite roll teadmiste jagamises ilmnes eelkõige igapäevase suhtluse ja info liikumise toetajana. Õppejõud tõid välja Slacki kui suhtluskanali, kus jagatakse ka infot lähetuste ja koolituste kohta, mis võimaldab enda kogemusi jagada ja samas kolleegide tegemistega kursis olla. Seeläbi toetavad digikanalid teadmiste jagamist ja vahetamist ning koostöist sidet. Lisaks kasutatakse suhtlemiseks paindlikult muid kanaleid, nagu e-kirjad, telefonikõned ja Zoomi kohtumised, mis võimaldavad kohandada suhtlust vastavalt olukorrale ja sisule.

“Me alustame Slackiga ja siis lähme üle telefonikõnele” /Intervjueeritav 7/

Oluliseks peetakse ka head ligipääsu teadusandmebaasidele, mis toetab iseseisvat erialast enesetäiendamist ja professionaalset arengut. Intervjuudest selgus, et kuigi kaugkontorit ei peeta teadmiste vahetamist toetavaks teguriks, tajutakse seda väärtusliku hüvena, mis aitab paremini tasakaalustada töö- ja eraelu. Selline üldine heaolu toetab kaudselt kolleegidevahelist avatust ja koostööd.

3.3. Täiendavad võimalused teadmiste ja kogemuste jagamise toetamiseks

3.3.1. Institutsionaalsed tegevused

Intervjuudest joonistus välja mitmeid ettepanekuid, mida õppejõud näevad kasulike sammudena professionaalse teadmusvahetuse toetamisel. Üks läbiv idee oli teadlikult kujundatud struktuur või formaat, mis looks eesmärgistatud võimalused kolleegidega kohtumiseks, aruteluks ja süsteemseks refleksiooniks. Sellised raamistatud tegevused võimaldavad kaasata nii aktiivseid kaasaráäkijaid kui kuulajarolli eelistajaid ning lihtsustavad alustavatel õppejõududel kollektiivi sulandumist. Formaalsete jagamisvormide osas märgiti, et need võiksid olla varakult planeeritud ja töökoormusega kooskõlas, et oleks võimalik tegevusplaanis arvestada.

“Kindlasti soodustab seda mingi struktuuri tekitamine. On see siis mingi tunnivaatluse nime all, mis iganes nime all, kus sul on võimalik nagu mingi mudeli järgi seda asja lahti mõtestada.” /Intervjueeritav 2/

Struktuuri olulise osana nähti ka järeltegevuste vajadust. Näitena toodi välja võimalikke järelkohtumisi õppedisaineriga, kus arutatakse uute ideede rakendamise kulgu või otsitakse lahendusi tekkinud takistustele. See näitab, et pelgalt ideede jagamine ei ole alati piisav, vaid vajab toetust ja julgustamist reaalsete sammude astumisel. Selline lähenemine võib motiveerida eriti neid, kellel on raskusi üleminekul kuulaja rollist rakendajaks. Samuti peeti oluliseks lühikokkuvõtteid, mis hoiaksid infoväljas ka neid, kes konkreetsel kohtumisel osaleda ei saanud.

Üks intervjueeritav rõhutas, et kolleegide kogemustest õppimine on tema hinnangul suure väärtusega ning avaldas ootust tegevuste järele, mis seda formaati veelgi toetaksid. Ta tõi positiivse näitena kogemusseminarid kui ka õppedisaineri eestvedamisel loodud kogemuslugude jagamise grupi, mida pidas heaks lähtepunktiks.

Samuti toodi välja õppedisaineri aktiivset ja mitmekesist rolli. Selline pidev ja paindlik tugi õppejõu arengu seisukohalt peetakse oluliseks ning väärrib kindlasti jätkamist.

“Kuidagi mul on tunne, et meie uus õppedisainer tõesti näeb seda vajadust ja võib-olla siis vastavalt sellele leiab ja ka mõtleb kindlasti kaasa ja et just veel mingit kolmandat võimalust.” /Intervjueeritav 1/

Paljud ELA õppejõud on oma valdkonnas töötavad spetsialistid, mistõttu on neid keeruline ühel ajal Tartusse kokku saada. Sellises olukorras on oluline pakkuda paindlikke koolitusformaate. Ühe eduka näitena nimetati pedagoogikakoolitust, mis viidi läbi Zoomi keskkonnas ning intervjueeritava sõnul töötasid kõik osalised aktiivselt kaasa. Digiformaat võimaldab ka

käsunduslepingulistel õppejõududel oma põhitöö kõrvalt arenguvõimalusi kasutada, toetades seeläbi õppejõu professionaalset arengut ja õppetöö kvaliteeti.

Uuringust selgus, et erinevate valdkondade kokkupuutepunktid on üks olulisemaid koostöö ja teadmiste jagamise võimalusi. Teatud erialade vahel selline koostöö juba toimib, eeskätt ühiste loengute, töörühmade ja teadusgruppide kaudu. Samas rõhutati, et uue kokkupuutepunkti loomine eeldab sisulist põhjendatust ja peab lähtuma vajadusest, mitte olema formaalselt loodud. Interdistsiplinaarsed kontaktid avardavad nii õppejõudude kui tudengite arusaama valdkondade omavahelistest seostest ning aitavad mõista, kuidas teadmised eri distsipliinidest toetavad ühist eesmärki. See on eriti oluline lennunduses, kus erinevad rollid on omavahel tihedalt seotud ning koostöö määrab tervikliku toimimise.

“...kuidas nemad seostavad oma õpet ülejäänud maailmaga. Piloodid ei ole ainult tokihoidjad lennukis vaid neil on ülejäänud maailm ka ümber, mis peab tegutsema selleks, et nad saaksid oma tokki hoida seal.” /Intervjueeritav 5/

Samuti toodi välja, et koostöö aitab vältida ainete sisu kattuvusi ja toetab paremat seoste loomist õppeainete vahel, soodustades terviklikumat ja mõtestatumat õpikogemust. Intervjueeritavad nägid ka vajadust tagada õppematerjalide parem kättesaadavus järgmistele kolleegidele. Ettepanekuna toodi välja keskne õppematerjalide infopank, mis võimaldab jagada kursuste materjale ja toetada uute õppejõudude sisseelamist.

“Õppematerjalid, need jäävad ju akadeemiales, ega see ei ole ju minu isiklik omand. Et sa saad tulevasele õppejõule öelda, et näed eelmine õppejõud õpetas seda, et vaata need materjalid üle. See on sihuke lihtne asi.” /Intervjueeritav 7/

Mõned intervjueeritavad tõid välja, et lennundusteenuste osakonna ühiskoosolekuid võiks korraldada harvem ning keskenduda rohkem erialapõhiste kohtumistele, kus oleks võimalik käsitleda nende vajadustest lähtuvaid teemasid.

“Osakonna juhataja peab olema multifunktsionaalsem. Kes suudab tegeleda erinevate erialade või endiste nii-öelda identiteediosakondadega ka veel, et neid asju ka veel korraldada.” /Intervjueeritav 4/

Kitsa valdkonna spetsiifikast või ka organisatsiooni väiksusest tulenevalt võib juhtuda, et puudub teine sama suuna spetsialist. Sellisel juhul toetatakse sageli isiklikele kontaktidele, mis võimaldab küll teadmisi täiendada, kuid vajab võib-olla süstemaatilisemat suunamist organisatsiooni poolt, et ka nende õppejõudude vajadused oleksid täidetud.

Lisaks nimetati mitmeid väiksemaid, kuid tähenduslikke tegevusi, mis võiksid tugevdada teadmussiiret ning taustsüsteemi. Näiteks võimalus tutvuda ja proovida juhendamisel akadeemia erinevaid treeningseadmeid, nii lennuki-, kopteri- kui lennujuhtimissimulaatorit ning külastada droonilaborit ja angaari. Samuti mainiti vajadust kaasata enam käsunduslepingulisi õppejõude erinevatele üritustele, näiteks lennundusseminarile. Veel toodi välja, et juhtkonna suurem kokkupuude igapäevase õppetööga aitaks paremini mõista õpetamise väljakutseid ning toetada strateegilisi otsuseid. Lisaks toodi esile argised, ent tähenduslikud kokkupuutepunktid, nagu ühised tööruumid, kohviroom, lõunad kohvikus ja fuajee kohtumised. Õppehoone väiksus ja kompaktsus on Eesti Lennuakadeemia suur eelis ja positiivne argument, mida tuleks jõulisemalt veelgi ära kasutada.

Kokkuvõtvalt tõdeti, et *“võib-olla kõige parema tulemuse annab selline mitmete meetmete paralleelne kasutamine.”* /Intervjueeritav 3/. See näitab, et üksikute tegevuste rakendamine iseenesest ei pruugi viia eesmärgini. Teadmiste jagamine vajab järjepidevat ja sihipärast lähenemist, kus väikesed sammud moodustavad osa laiemast organisatsiooniülesest süsteemist, mille üks oluline eeldus on kõigi osapoolte aktiivne kaasamine.

3.3.2. Sotsiaalsed ja kultuurilised aspektid

Intervjuudest selgus, et teadmiste jagamine sõltub suuresti ka sotsiaalsest ja kultuurilisest keskkonnast ning õppejõu isiklikest hoiakutest ja valmisolekust.

“Sest et see on pigem ikkagi inimestesse ja seadsetes vajadustes ja olukorra vajadustes rohkem kinni.” /Intervjueeritav 1/

Kõige tõhusamaks peeti teadmiste liikumist keskkonnas, kus organisatsioonikultuur soosib avatust, usaldust ja koostööd. Mitmed õppejõud rõhutasid, et sisuline koostöö saab sageli alguse loomulikest ja vabatahtlikest algatustest, samas eeldades keskkonda, mis seda võimaldab ja väärtustab. Struktuur võib teadmiste jagamist toetada pakkudes raamistikku, kuid see põhineb eelkõige inimeste initsiatiivil ning saab teoks vaid siis kui õppejõud tunnevad end turvaliselt, kaasatuna ja konkurentsivabalt.

Ära märgiti ka juhtimise roll. Usaldus otsese juhi ja õppejõudude vahel mõjutab kogu teadmiste jagamise kliimat. Esile toodi, et isegi väikesed tegevused, nagu vastamata kõnele tagasi helistamine loob tunde, et juht on kättesaadav ja hoolib.

Lisaks rõhutasid õppejõud, et teadmiste jagamine ei tohiks olla seotud konkurentsiga. Akadeemiline koostöö võib muutuda hapraks kui kolleegid tajuvad üksteist konkurentidena. Just usalduslik, mittehierarhiline ja koostööd väärtustav kultuur on potentsiaalne tugevus, mida ELAs teadlikult hoida ja arendada tuleks.

4. DISKUSSIOON JA JÄRELDUSED

Selles peatükis võrdlen uurimistöö tulemusi varasemate käsitlustega ning toon välja olulisemad järeldused. Eesmärgiks on mõtestada Eesti Lennuakadeemia õppejõudude poolt kirjeldatud kogemusi ja arusaamu professionaalse teadmuse jagamisest, organisatsiooni rolli süsteemsete jagamispraktiakte kujundamisel ning kuidas need suhestuvad varasemate käsitlustega. Peatükk on üles ehitatud uurimisküsimuste järgi, kuid esimese uurimisküsimuse analüüsi jaotasin selguse eesmärgil kaheks alapeatükiks.

4.1. Teadmiste ja kogemuste jagamise väärtus õpetamisele ja organisatsioonile

Intervjuudest ilmnes, et ELA õppejõud näevad teadmiste ja kogemuste kollegiaalset jagamist mitmetasandilise väärtusena. Seda peetakse oluliseks professionaalseks arenguvõimaluseks, mis toetub vastastikusele õppimisele, võimaldades rikastada õpetamispraktikaid, õppida kolleegide kogemustest ning avardada silmaringi. Sarnasele väärtusele osutavad ka Chedid jt (2022), lisades, et teadmusvahetus loob aluse kollektiivseks õppimiseks ja intellektuaalseks mitmekesisuseks. Samas oli õppejõude, kelle jaoks on teadmiste jagamine pigem võimalus kui igapäevatöö vältimatu osa, mis viitab individuaalsete hoiakute ja väärtuste keskele rollile selles protsessis. Selline mõttemaailm toob selgelt esile jagamise seotuse sisemise motivatsiooni, organisatsioonilise pühendumuse ja tööstiiliga, mida mitmed teadlased on oluliste mõjuteguritena välja toonud (Camelo-Ordez jt, 2011: 1446; Fullwood jt: 2018: 1058; Chedid jt, 2020: 643). Samuti võib teistsugust vaadet esile tuua ka aeg, kuna teadmiste jagamine on sotsiaalne protsess (Annansingh jt, 2018: 1001) ja vajab teadlikku tegelemist. Ka valdkonna spetsiifilisusest ja kõrgkooli suurusel tulenevalt võib teise sama valdkonna õppejõu puudumine põhjustada passiivsust. Samas üldiste pedagoogiliste ja pehmete oskuste teemadel saavad kaasa rääkida kõik.

Uuringust selgus, et õppejõudude professionaalne areng väljendub lisaks enesetäiendamisele ka panustamises kvaliteetse ja õppijakeskse õppeprotsessi kujunemisse. Osalejate hinnangul loob kolleegidelt õppimine võimaluse õpetamispädevuste rikastamiseks ning õpitava seostamiseks terviklikuks süsteemiks, mis vastab ka Lane jt (2022: 6–10) rõhutatud seosele teadmuse jagamisest saadava väärtuse kohta. Andreeva ja Kianto (2012: 618–619) lisavad veel, et just indiviidide teadmiste muutmine kollektiivseks ressursiks võimaldab kujundada õppivat organisatsiooni ja toetada strateegilist arengut.

Teisalt nähti intervjuudes teadmiste jagamise väärtust ka organisatsioonilisel tasandil. Intervjuueeritavad tõid välja, et õppejõudude omavaheline koostöö ja selle käigus jagatud teadmised aitavad säilitada institutsionaalset teadmusrvara ning toetada organisatsiooni jätkusuutlikkust, mis on oluline kõrgharidusasutuse pikaajalise arengu seisukohalt. Samale väärtusele osutavad ka Howell ja Annansingh (2012: 33). Lisaks tõid osalejad esile, et teadmusrvahetus toetab interdistsiplinaarset koostööd, aine- ja õppesuundade sidusust ning aitab vähendada sisulist kattuvust. Samu aspekte rõhutasid ka Lane jt (2022: 6–10). Nimetatud autorid (2022) selgitavad kokkuvõtvalt, et selline süsteemne ja teadlik arendustegevus aitab kujundada ühtlasemat ja kvaliteetsemat õppeprotsessi. Sarnane arusaam ilmnes ka minu uuringust, millele küsitletud lisasid, et kvaliteetne ja sidus õpe toetab omakorda lõpetajate edukat tööturule siirdumist ning loob positiivse kuvandi kõrgkoolist tööandjate silmis. See omakorda tugevdab asutuse nähtavust ja konkurentsivõimet, mis kinnitab arusaama teadmistest kui strateegilisest ressursist, mille tähtsust rõhutavad ka Nonaka ja Takeuchi (1995).

Uuringu tulemused näitavad, et teadmiste ja kogemuste jagamine ei ole üksnes õpetamise arendamise meede, vaid täidab strateegilist rolli organisatsiooni arengu ja jätkusuutlikkuse tagamisel. See protsess ei ole aga iseenesestmõistetav, vaid eeldab teadlikku toetavat kultuuri ja juhtimispraktikaid, mis väärtustavad koostööl põhinevat teadmusrvahetust. Selline lähenemine loob aluse usaldusrväärsele, õppijakesksele ja kvaliteedile orienteeritud õpikeskkonnale ning soodustab koostöökultuuri kujunemist. Selle mõju ulatub ka õppetegevusest kaugemale, toetades organisatsiooni mainet, tööandjate usaldust ning kõrgkooli konkurentsivõimet. Teadmiste jagamine on seega oluline vahend mitte ainult igapäevase õppetöö toetamiseks, vaid ka kõrgkooli pikaajaliste strateegiliste eesmärkide saavutamiseks.

4.2. Teadmiste ja kogemuste jagamise väljakutsed

Intervjuudes osalenud õppejõud peavad küll teadmiste jagamist oluliseks arengut toetavaks võimaluseks, kuid näevad selle praktikasse rakendamises mitmeid väljakutseid. Ühe olulise tegurina toodi välja ajapuudus, mis nii intervjuueeritavate kui teaduskirjanduse (Swigon, 2017: 112; Fullwood jt, 2018: 158) kohaselt eeldab teadlikku planeerimist, sest muidu on keeruline osaleda erinevates formaalsetes või informaalsetes ettevõtmistes, näiteks tunnivaatlus, ilma muid tööülesandeid mõjutamata. Väljakutsena selgus veel füüsiline eraldatus peamaja ja angaari vahel ning kaugkontor, mis piirab loomulikke kontakte õppejõudude vahel. Kuigi digitaalsed suhtluskanalid on olemas ja neid kasutatakse aktiivselt, loob vahetu kontakt paremad eeldused

usalduse kujunemiseks, mida on käsitletud teadmiste jagamise keskse alustalana (Annansingh jt, 2018: 1004; Fullwood jt, 2018: 1058). Annansingh jt (2018: 1001) lisavad, et teadmiste jagamine on sotsiaalse iseloomuga, mistõttu on näost näkku suhtlus selleks kõige soodsam. Individuaalsetest teguritest ilmnes väljakutsena isiklik ebakindlus, mida Chedid jt (2022: 645) käsitlevad uuringus kui usku oma kompetentsidesse, mis on osa sisemisest motivatsioonist.

Lisaks eeltoodule tõusis uuringus esile väljakutsena erialade spetsiifilisus ning organisatsiooni väiksus, mille tõttu puuduvad mõnes valdkonnas sama eriala kolleegid, kellega koostööd teha. See on väikese kõrgkooli jaoks keeruline olukord, sest alati ei ole võimalik tagada kõigi valdkondade esindatust ega pakkuda kohapealseid tugistruktuure. Sarnasele probleemile on viidanud ka Obermayer ja Toth (2019: 175), kelle hinnangul võib organisatsiooni väiksus olla ühtaegu nii teadmiste jagamist soodustav kui piirav tegur. Samas ei ole kõrgharidusasutuste kontekstis organisatsiooni suuruse mõju teadmusvahetusele põhjalikult uuritud. Sellises olukorras on teadmiste jagamise toetamiseks oluline nii isiklik algatusvõime kui ka institutsionaalne tugi, mis võimaldaks luua valdkonnaülel koostööd ning sidemeid teiste kõrgkoolide või ettevõtetega. Leevendava tegurina tõid vastanud esile, et suur osa ELA õppejõude on aktiivsed oma eriala praktikud, mis aitab hoida teadmisi ajakohasena ning tuua õpetamisse laiemat valdkondlikku perspektiivi. Nii organisatsiooni tugi kui ka õppejõu aktiivsus väljaspool akadeemilist keskkonda aitavad täita võrgustumise rolli, mida Chedid jt (2022: 6–7) samuti välja tõid kui teadmiste vahetamise olulist tegurit.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et teadmiste jagamist mõjutavad sümbioosina nii organisatsioonilised tingimused kui ka õppejõu sisemised veendumused, enesekindlus ja turvatunne. Selleks, et teadmusvahetus kujuneks loomulikuks osaks akadeemilisest tööst, on vaja töökeskkonda, mis pakub selgeid võimalusi, väärtustab jagamist ning loob usaldusliku ruumi koostööks. Eriti väikese ja spetsiifilise suunitlusega kõrgkooli kontekstis on oluline sihipäraselt kujundada kokkupuutepunkte ja koostööformaate, mis tasakaalustaksid struktuurseid ja valdkondlikke piiranguid. Kui nii sisemised kui ka välised eeltingimused on toetatud ja teadmiste jagamist nähakse tähendusliku panusena, saab sellest organisatsiooni arengut toetav praktika. Seega ei sõltu teadmusvahetuse kujunemine juhusest, vaid eeldab teadlikku juhtimist ja kultuuri, mis väärtustab kollektiivset õppimist.

4.3. Teadmiste jagamist toetavad võimalused Eesti Lennuakadeemias

Uuringu tulemused näitavad, et ELA pakub õppejõududele mitmekesiseid ning sihipäraselt kujundatud võimalusi teadmiste ja kogemuste jagamiseks. Intervjuudes kirjeldati nii formaalseid kui mitteformaalseid tegevusi, mis soodustavad teadmiste liikumist eri vormides, nagu ka Lane jt (2022: 6–10) uuringust ilmneb. Kuigi osa jagamisest toimub asutuse poolt algatatud tegevuste kaudu, töid intervjuueeritavad esile, et suurem osa teadmusvahetusest sünnib siiski kolleegide omaalgatusel. Eriti väärtuslikuna tajuti vabas vormis kohtumisi, nagu kolleegilt nõu küsimine, ühised lõunad ja kohvipausid ning sotsiaalsed üritused, näiteks suveseminar ja jõulupeod. Need loovad pingevaba keskkonna, kus on võimalik vahetada mõtteid ja kogemusi ning kujundada usaldust ja kuuluvustunnet. Just sellistes mitteametlikes olukordades toimub sageli vaiketeadmuse jagamine, mida on Haldin-Herrgardi (2000) sõnul keeruline formuleerida või dokumenteerida. Sarnast arusaama toetavad ka Howell ja Annansingh (2013: 38), kelle sõnul on usaldusel ja isiklikel suhetel keskne roll teadmusvahetuse kujundamisel. Vabas vormis suhtlust toetab asutuse väiksus ja kompaktsus, mis loob soodsad tingimused tihedamaks suhtlemiseks ja suhete kujunemiseks. Lane jt (2022: 6–10) selgitavad, et ametlike ja mitteametlike suhtlusvormide koosmõju tugevdab kuuluvustunnet ja toetab koostöise kultuuri kujunemist. Sarnane tähelepanek ilmes ka minu uuringust, et mitme meetme koosmõju toetab teadmiste jagamist kõige paremini. Siinkohal omandab keskse rolli organisatsioonikultuur, mida kirjeldati pigem kui avatud, toetavat ja arutelule suunatud, mis loob Howell ja Annansingh (2013: 38) ning Fullwood jt (2018: 1056) hinnangul vajaliku pinnase teadmusvahetuse tekkeks.

Varasemad uuringud on välja toonud, et organisatsiooni struktuuril on oluline roll teadmusvahetuse protsessis, mis loob eeldused teadmiste horisontaalseks ja vertikaalseks liikumiseks eri osakondade ja meeskondade vahel (Howell ja Annansingh, 2013: 33). ELA õppejõudude hinnangul ei takista kuulumine erinevatesse osakondadesse aga teadmusvahetust, kuna see toimub pigem õppejõu initsiatiivil ja vastavalt vajadusele. Seda seostati asutuse väiksuse, õppeosakonna teadliku suunamise ja info liikumisega protokollide kaudu.

Uuringu kohaselt tajuvad õppejõud juhtkonna rolli pigem kaudsena, läbi eesmärkide seadmise ja tingimuste loomise, mitte otsese teadmussiirde juhtimisena, mis haakub Lumby (2019: 1620) tulemustega. Samuti rõhutati, et oluline on juhi kättesaadavus, mis on usalduslike suhete aluseks, mida Fullwood jt (2018: 1056–1057) samuti oluliseks peavad. ELA pöörab teadlikult tähelepanu ka füüsilise keskkonna kujundamisele. Kompaktne hoone, jagatud tööruumid ja puhkealad loovad loomulikke võimalusi kohtumisteks ja suhtlemiseks, mida toetavad ka Fullwood jt (2018: 1057) käsitlus füüsilise läheduse mõjust teadmussiirdele.

Uuringu põhjal võib öelda, et õppejõudude omavaheline teadmiste ja kogemuste jagamine on ELA fookuses. Seda toetab mitmetasandiline lähenemine, mis hõlmab nii formaalsete kui mitteformaalsete tegevuste soodustamist, usaldusliku kultuuri kujundamist ning läbimõeldud füüsilise töökeskkonna planeerimist. Kuigi mitmed praktikad on struktuurselt toetatud ja teadlikult kujundatud, jäi osaliselt lahtiseks, kas need on teadliku strateegilise juhtimise tulemus või pigem kujunenud orgaaniliselt õppejõudude enda väärtustest ja harjumustest lähtuvalt. Siiski viitavad intervjuueritavate kogemused sellele, et teadmiste jagamine ei ole organisatsioonis üksnes töökorralduslik nähtus, vaid sihipärane püüdlus edendada koostööd, toetada professionaalset arengut ning tugevdada organisatsiooni kui terviku toimimist.

4.4. Täiendavad tegevused teadmiste jagamise toetamiseks

Eesti Lennuakadeemias

Uuringu tulemused toovad esile, et ELA õppejõud hindavad olemasolevaid teadmiste jagamise võimalusi väärtuslikena, kuid näevad ka täiendamise võimalusi. Oluliseks peetakse teadmuvahetust toetava struktuuri teadlikku edasiarendamist, et luua sihipärased võimalused aruteludeks, refleksiooniks ja kogemuste vahetamiseks, mille käigus on võimalik oma teadmised kolleegidele arusaadavaks ja kasutatavaks muuta (Chedid jt, 2022: 2). Samuti rõhutatakse formaalsete ja informaalsete vormide toetavat mõju ka Lane jt (2022: 6–10) uuring. Uudse ideena ilmnes ettepanek järeltegevuste juurutamise soov, mis aitaks õppejõude saadud uute ideede rakendamisel või julgustaks samme tegema. See võiks toetada ka neid õppejõude, kes on loomult tagasihoidlikumad või tunnevad end teadmiste jagamisel enesekindlalt. Sarnaselt rõhutavad ka Howell ja Annansingh (2013: 38) ning Annansingh jt (2018: 1002), et teadmiste jagamist toetab kõige enam süsteemne ja organisatsiooni toetatud lähenemine, mis loob eeldused ka vähemaktiivsete õppejõudude kaasamiseks ning aitab muuta teadmuvahetuse loomulikuks ja püsivaks tööpraktikaks igapäevatoos.

Samuti nähti potentsiaalina kogemuskohtumisi, mida üks õppejõud pidas eriti väärtuslikuks, kuna võimaldab edasi anda vaiketeadmust, mis hõlmates Haldin-Herrgardi (2000: 358–359) sõnul just kogemustel baseeruvaid teadmisi. See näitab, et õppejõud soovivad just sügavamalt ja kontekstispetsiifilisemat teadmiste jagamise tasandit, mida ei ole võimalik teaduskirjandusest lugeda. Täiendava väärtusena nähakse ka loomulikke ja igapäevastesse tööprotsessidesse lõimitud kokkupuutepunktide loomist, nagu ühised loengud, töörühmad või koostööprojektid, mille tähtsust

rõhutavad ka Howell ja Annansing (2013: 37), selgitades, et teadmiste jagamise lõimimine igapäevatöösse muudab protsessi loomulikumaks ja jätkusuutlikumaks.

Kokkuvõttes joonistub välja arusaam, et kuigi teadmiste ja kogemuste jagamine toimub ELA-s mitmel tasandil, nähakse võimalusi selle potentsiaali veelgi suurendada. Selleks, et teadmusvahetusest kujuneks järjepidev ja organisatsiooni arengu seisukohalt strateegiline praktika, tuleb seda toetada läbimõeldud struktuuride ja koostööformaatidega, mis ei sõltu vaid üksikisiku initsiatiivist. Selliste teadlike tegevuste abil on võimalik muuta teadmiste jagamine järjepidevaks ja loomulikuks osaks igapäevasest tööprotsessist.

Ettepanekud edasisteks uuringuteks

Edasistes uuringutes võiks kaaluda külalisõppejõudude vaadete uurimist, kuna Eesti Lennuakadeemias ja arvatavasti ka teistes kõrgkoolides kasutatakse käsunduslepinguliste õppejõudude teenust. See annaks hea sisendi organisatsioonile, saades infot, mis on külalisõppejõudude ootused ja vajadused ning kuidas neid paremini kaasata, mis on nende poolsed väljakutsed ja soodustajad teadmiste jagamiseks.

KOKKUVÕTE

Teadmised kui strateegiline ressurss on kõrgharidusasutustele (Annansingh jt, 2018: 1002) oluline meetod tõsta õppekvaliteeti (Lane jt, 2022: 6–10), arendada õppejõudude professionaalseid teadmisi (Chedid jt, 2022) ning ellu viia strateegilisi eesmärke (Andreeva ja Kianto, 2012: 618–619), toetades seeläbi kõrgkooli jätkusuutlikkust ja konkurentsieelist.

Minu lõputöö eesmärk on välja selgitada, kuidas Eesti Lennuakadeemia õppejõud kirjeldavad professionaalsete teadmiste ja kogemuste kollegiaalset jagamist ning millist rolli näevad nad organisatsioonil selles protsessis. Eesmärgi saavutamiseks sõnastasin kolm uurimisküsimust:

1. Kuidas kirjeldavad õppejõud professionaalse teadmuse kollegiaalse jagamise olemust?
2. Milliseid võimalusi pakub Eesti Lennuakadeemia õppejõudude hinnangul praegu teadmiste jagamise toetamiseks?
3. Milliste täiendavate tegevustega saab Eesti Lennuakadeemia toetada õppejõudude vahelist teadmiste ja kogemuste jagamist?

Uurimisküsimustele vastuse saamiseks viisin läbi poolstruktureeritud intervjuud (N=7) ELA õppetööd läbiviivate töötajate seas. Andmeid analüüsisin kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodil.

Uuringu tulemused näitavad, et õppejõud peavad teadmiste ja kogemuste jagamist oluliseks nii individuaalse arengu kui organisatsiooni jätkusuutlikkuse seisukohalt. Teadmusvahetust nähakse võimalusena rikastada õpetamispraktikaid, säilitada organisatsiooni teadmusvara, edendada interdistsiplinaarset koostööd, õppeainete sidusust ning sisu dubleerimise vähendamist. Samas esineb ka mitmeid väljakutseid. Intervjueeritavad tõid välja ajapuuduse, füüsiline hajutatus erinevate õppehoonete vahel ning individuaalsed tegurid, nagu isiklik ebakindlus ja usaldus. Need tulemused osutavad, et teadmusvahetuse toetamine nõuab strateegilist lähenemist.

Vestlustest ilmens, et ELA pakub juba mitmeid toetavaid võimalusi teadmiste jagamiseks, sealhulgas erinevaid formaalseid ja mitteformaalseid tegevusi, toetavat füüsilist keskkonda ning kultuurilist raamistikku. Õppejõud hindavad olemasolevaid võimalusi üldjoontes positiivselt, kuid näevad ka arenguruumi kokkupuutepunktide teadlikumas kujundamises ja kogemuste sügavamal tasemel jagamises.

Teadmiste ja kogemuste jagamine ei ole pelgalt individuaalset arengut toetav tegevus, vaid laiemalt organisatsiooni toimimise ja järjepidevuse alustala. Selline sihipärane toetamine aitab kujundada kvaliteetse õppega ja õppijakeskset, koostööd hindavat ning konkurentsivõimelist kõrgharidusasutust.

SUMMARY

Knowledge Sharing Among Academics at the Estonian Aviation Academy: Attitudes and Practices

Knowledge as strategic resource is an important method for higher education institutions (HEIs) to improve the quality of teaching (Lane et al, 2022: 6–10), helps academics to develop their professional knowledge (Chedid et al, 2022) and organisation to implement strategic goals (Andreeva & Kianto, 2012: 618-619), thereby supporting sustainability and competitive advantage.

The aim of my thesis was to find out how academics at the Estonian Aviation Academy describe the collegial sharing of professional knowledge and experiences, and what role they see the organisation play in this process. To achieve this goal, I formulated three research questions:

1. How do academics describe the nature of the collegial sharing of professional knowledge?
2. What opportunities does Estonian Aviation Academy currently offer to support knowledge sharing according to the academics?
3. What additional activities could Estonian Aviation Academy take to further support the sharing of knowledge and experiences among academics?

To answer the research questions, I conducted semi-structured interviews (N=7) among teaching staff members at the Estonian Aviation Academy. The data were analysed using qualitative content analysis.

The results showed that academics consider knowledge and experiences sharing important for both individual development and organisational sustainability. Knowledge exchange is seen as an opportunity to enrich teaching practices, helps to preserve organisational knowledge, promotes interdisciplinary collaboration and helps to reduce duplication of subject content. However, a number of challenges were identified, including time constraints, physical separation across different buildings and individual factors such as personal insecurity and trust. The results indicate that supporting knowledge exchange requires a strategic approach.

The interviews revealed that the Estonian Aviation Academy already offers several supportive opportunities for knowledge sharing, including both formal and informal activities, a supportive physical environment and organisational culture. While existing opportunities were generally viewed positively, the academics see room for intentional creation of opportunities for interaction

through conducting the same lecture, co-teaching or research work and deeper sharing of professional experiences.

Sharing knowledge and experiences is not just an activity that supports individual growth but also the foundation of the functioning and continuity of organisation. Such purposeful support helps to create a high-quality, learner-centered, collaborative and competitive higher education institution.

KASUTATUD ALLIKAD

Ali, O. F., Gohneim, A., ja Roubaie, A. A. (2014). Knowledge sharing culture in higher education institutions: critical literature review. *In European, Mediterranean & Middle Eastern Conference on Information Systems*, 1-18.

Andreeva, T. ja Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617-636. <https://doi.org/10.1108/13673271211246185>

Annansingh, F., Howell, K. E., Liu, S., ja Baptista Nunes, M. (2018). Academics' perception of knowledge sharing in higher education. *International Journal of Educational Management*, 32(6), 1001-1015.

Camelo-Ordaz, C., García-Cruz, J., Sousa-Ginel, E., ja Valle-Cabrera, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: the mediating role of affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1442–1463. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561960>

Carvalho, A., Alves, H., ja Leitão, J. (2022). What research tells us about leadership styles, digital transformation and performance in state higher education? *International Journal of Educational Management*, 36(2), 218-232.

Chedid, M., Alvelos, H. ja Teixeira, L. (2022). Individual factors affecting attitude toward knowledge sharing: an empirical study on a higher education institution. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-01-2020-0015>

Chedid, M., Caldeira, A., Alvelos, H., ja Teixeira, L. (2020). Knowledge-sharing and collaborative behaviour: An empirical study on a Portuguese higher education institution. *Journal of Information Science*, 46(5), 630-647.

Davenport, T. H. ja Prusak, L. (1998). *How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press

Deci, E. L., Olafsen, A. H., ja Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4(1), 19-43.

Eesti Lennuakadeemia juhtimiskäsiraamat. (2025). Kasutatud 26.04.2025

- Eesti Lennuakadeemia põhimäärus. (2021). *Riigi Teataja*. Kasutatud 26.04.2025
- Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual capital*, 1(4), 357-365.
- Howell, K. E., ja Annansingh, F. (2013). Knowledge generation and sharing in UK universities: a tale of two cultures?. *International journal of information management*, 33(1), 32-39.
- Fullwood, R., ja Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1254-1271.
- Fullwood, R., Rowley, J., ja Delbridge, R. (2013). Knowledge sharing amongst academics in UK universities. *Journal of knowledge management*, 17(1), 123-136.
- Fullwood, R., Rowley, J., ja McLean, J. (2018). Exploring the factors that influence knowledge sharing between academics. *Journal of Further and Higher Education*, 43(8), 1051–1063. <https://doi.org/10.1080/0309877X.2018.1448928>
- Kalmus, V., Masso, A. ja Linno, M., (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys/>
- Lagerspetz, M. (2017). *Ühiskonna uurimise meetodid. Sissejuhatus ja väljajuhatus*. Tallinn: TLÜ Kirjastus
- Lane, A. K., Earl, B., Feola, S., Lewis, J. E., McAlpin, J. D., Mertens, K., Shadle, S. E., Skvoretz, J., Ziker, J.P., Stains, M., Couch, B.A. ja Prevost, L. B. (2022). Context and content of teaching conversations: exploring how to promote sharing of innovative teaching knowledge between science faculty. *International Journal of STEM Education*, 9(1), 53. <https://doi.org/10.1186/s40594-022-00369-5>
- Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M. ja Strömpl, J., (2015). Intervjuu. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <https://samm.ut.ee/intervjuu/>
- Li, X., Roberts, J., Yan, Y. ja Tan, H. (2014). Knowledge sharing in China–UK higher education alliances. *International Business Review*, 23(2), 343-355, doi: 10.1016/j.ibusrev.2013. 05.001
- Lumby, J. (2019). Leadership and power in higher education. *Studies in Higher Education*, 44(9), 1619-1629.

- Macfarlane, B., Bolden, R., ja Watermeyer, R. (2024). Three perspectives on leadership in higher education: traditionalist, reformist, pragmatist. *Higher Education*, 1-22.
- Mayring, Ph. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. <https://qcamap.org/ui/en/home>
- Nieves, J., ja Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224-232.
- Nonaka, I. ja Takeuchi (1995). *The Knowledge Creating Company*, Oxford: Oxford University Press
- Obermayer, N., ja Toth, V. E. (2020). Organizational dynamics: exploring the factors affecting knowledge sharing behaviour. *Kybernetes*, 49(1), 165-181.
- Olev, A ja Alumäe, T. (2022). Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic J. Modern Computing*, 10(3), 409–421 <https://doi.org/10.22364/bjmc.2022.10.3.14>
- Patel, M. ja Ragsdell, G. (2011). To share or not to share knowledge: an ethical dilemma for UK academics? *Journal of Knowledge Management Practice*, 12(2), 1-16.
- Polanyi, M. (1962). *Knowing and Being*. London: Routledge and Kegan Paul
- Rämmer, A. (2014). Valimi moodustamine. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, ja T. Vihalemm (toim), *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. <https://samm.ut.ee/valimid/>
- Swigon, M. (2017). Knowledge sharing practices in informal scholarly communication amongst academics in Poland. *Malaysian Journal of Library and Information Science*, 22(2), 101-115.
- Tsoukas, H. (1996). The firm as a distributed knowledge system: a constructionist approach, *Strategic Management Journal*, 17(12), 11-25.
- Van den Hooff, B., ja Ridder, J.A. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate and CMC Use on Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8, 117–130.
- Van Marrewijk, A., ja Van den Ende, L. (2018). Changing academic work places: the introduction of open-plan offices in universities. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1119-1137.
- Virkus, S. (2017). *1.1. Andmed, informatsioon, teadmised*. S. Virkus, T. Reimo, A. Lepik (toim), *Infoteadused teoorias ja praktikas* (lk 31-73). Tallinn: TLÜ Kirjastus.

Quarchioni, S., Paternostro, S., ja Trovarelli, F. (2022). Knowledge management in higher education: a literature review and further research avenues. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(2), 304-319.

Wabwezi, A. (2011). *The role of knowledge sharing in fostering innovation in higher education: a case study of Tallinn University*. Magistritöö. Høgskolen i Oslo. Department of Archivistics, Library and Information Science.

Wang, S., ja Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human resource management review*, 20(2), 115-131.

LISAD

Lisa 1. Nõusolekuvorm

Nõusolekuvorm

Nõusolek osaleda lõputöö uuringus, mille eesmärk on välja selgitada, kuidas Eesti Lennuakadeemia õppejõud kirjeldavad õppetöoga seotud personaalsete teadmiste ja kogemuste kollegiaalset jagamist. Soovin paremini mõista, milliseid meetodeid ja tuge õppejõudude arvates organisatsioon teadmiste jagamise toetamiseks pakub ning milliseid võimalusi õppejõud veel tahaksid.

- Intervjuu salvestatakse tulemuste analüüsimiseks.
- Intervjuu anonümiseeritakse transkribeerimise käigus ning saadud tulemusi ei jagata lõputöös isikustatud ega isikuga äratuntaval kujul.
- Anonümiseeritud transkriptsiooniga saab tutvuda minu lõputöö juhendaja.
- Tulemusi kasutan oma lõputöös ja võimalik, et tulevikus samateemalistes teadustegevustes.

Kinnitan, et olen saanud uuringu kohta suulist ja/või kirjalikku infot ning mul on olnud võimalus esitada küsimusi.

- Nõustun osalema uuringus
- Olen teadlik läbiviidava uuringu eesmärgist ja andmekogumise meetoodikast.

Koht: Eesti Lennuakadeemia

Kuupäev:

Nimi:

Allkiri:

Lisa 2. Poolstruktureeritud intervjuukava

Tere

Aitäh, et leidsid aega kohtumiseks ja intervjuul osalemiseks.

Õpin Tartu Ülikoolis infokorralduse erialal. Olen õpingutega jõudnud viimasele kursusele ning koostan hetkel lõputööd, mille käigus soovin välja selgitada, kuidas Eesti Lennuakadeemia õppejõud kirjeldavad õppetööga seotud personaalsete teadmiste ja kogemuste kollegiaalset jagamist.

Soovin paremini mõista, milliseid meetodeid ja tuge õppejõudude arvates organisatsioon teadmiste jagamise toetamiseks pakub ning kaardistada milliseid võimalusi õppejõud organisatsioonilt veel ootavad.

- Intervjuu on vabatahtlik ning sul on õigus kohe öelda kui mõni küsimus ei sobi või soovid loobuda uuringus osalemast.
- Intervjuu on vabatahtlik ning sul on õigus kohe öelda, kui mõni küsimus ei sobi või kui soovid uuringus osalemisest loobuda.
- Soovin intervjuud salvestada tulemuste analüüsimiseks.
- Kõik intervjuus räägitu on konfidentsiaalne.
- Intervjuu anonümiseeritakse transkribeerimise käigus ning saadud tulemusi ei jagata lõputöös isikustatud ega isikuga ära tuntaval kujul.
- Intervjuu tulemusi kasutan oma lõputöös ja võimalik, et tulevikus samateemalistes teadustegevustes.
- Anonümiseeritud transkriptsiooniga saab tutvuda minu lõputöö juhendaja.

Enne kui alustame soovin, et allkirjastaksid nõusolekulehe.

Intervjuukava

Taustaküsimused

1. Kui kaua oled õppejõuna töötanud ja kui kaua oled Lennuakadeemias töötanud?
2. Millised teadmised ja oskused on sinu arvates olulised õppejõuna töötamiseks Lennuakadeemias?

Teadmiste jagamise olemus ja kogemused

Kui sa mõtled nüüd nendele teadmistele ja kogemustele mida välja tõid, siis...

1. Kui loomulik ja oluline osa on õppejõudude vaheline teadmiste jagamine õppejõu rollis Lennuakadeemias?
2. Millistes küsimustes oled ise teistelt õppejõududelt abi küsinud?
 - 2.1. Eriti algusaastatel ja kuidas see aitab sul oma tööd paremini teha?
3. Milliseid teadmisi või kogemusi jagad sa kõige sagedamini teiste õppejõududega?
4. Mille põhjal sa otsustad, kellega soovid oma teadmisi jagada?
5. Milliseid teadmisi või kogemusi õppejõud ei taha väga jagada?
 - 5.1. Milliseid teadmisi eelistad sa ise mitte jagada? Mis põhjusel?

6. Motivatsioon

7. Mis sa arvad, mis motiveerib õppejõude oma teadmisi ja kogemusi jagama? (tunnustus, preemia)
 - 7.1. Aga sind? (kirjelda mõnda hetke)

Tegurid, mis mõjutavad teadmiste jagamist

1. Mis soodustab kõige rohkem õppejõudude omavahelist teadmiste ja kogemuste jagamist?
 - 1.1. Millised hetked või olukorrad aitavad kõige rohkem jagamise protsessile kaasa?
 - 1.2. Kirjelda mõnda olukorda, kus teadmiste jagamine toimus hästi. Mis mängis olulist rolli?
 - 1.3. Kas on mõni konkreetne traditsioon või sündmus Lennuakadeemias, mis seda toetab?
2. Kas oled märganud takistusi, mis võivad teiste õppejõududega suhtlust ja teadmiste jagamist pärssida? Kirjelda neid.
3. Kui palju toimub erinevate osakondade õppejõudude omavahelist teadmiste ja kogemuste jagamist?
4. Millise osakonna töötajatega sina kõige rohkem koostööd teed?
 - 4.1. Millistes olukordades enamasti kohtute ja kui tihti neid võimalusi tekib?
5. Kuidas Lennuakadeemia füüsilised ruumid toetavad teiste õppejõududega kohtumist ja teadmiste jagamise protsessi?
6. Milliseid tehnoloogilisi vahendeid või keskkondi kasutatakse Lennuakadeemias teadmiste jagamiseks?
 - 6.1. Kas nende vahendite kasutamine toetab sinu arvates õppejõudude vahelist teadmiste jagamise protsessi?

7. Kuidas mõjutab kaugkontoris töötamine õppejõudude vahelist teadmiste ja kogemuste jagamise protsessi?

Organisatsiooni tugi

1. Kuidas Lennuakadeemia toetab sinu arvates õppejõudude omavahelist teadmiste ja kogemuste jagamist?
2. Kuidas juhid toetavad ja soodustavad teadmiste ja kogemuste jagamist õppejõudude vahel?
 - 2.1. Millised nende tegevused on sinu arvates kõige tõhusamad?
3. Kuidas praegune Lennuakadeemia struktuur toetab õppejõudude omavahelist suhtlust ja teadmiste jagamist?

Arenguvõimalused ja soovitused

1. Kui sa mõtled Lennuakadeemiale tervikuna, siis mis väärtust võiks teadmiste ja kogemuste jagamine organisatsioonile anda?
2. Anna Lennuakadeemiale soovitusi, kuidas õppejõudude vahelist teadmiste ja kogemuste jagamist veel rohkem toetada. Juhul kui intervjueeritav vajab suunamist:
 - 2.1. Millest sa ise puudust tunned?
 - 2.2. Kui saaks midagi kohe muuta, mis see oleks?

Sellela on minu küsimused otsa saanud.

Kas sul endal tekkis mõni mõte, mida võiks lisada või jagada teadmiste jagamisega seoses.

Lisa 3. Näidis kategooriate moodustamisest

| Kood | Alakategooria | Peakategooria |
|--|------------------------------|--------------------------|
| <p>Sama eriala õppejõuga Sama osakonna õppejõuga Teise eriala õppejõuga Teadusgrupi liikmetega Ühes ruumis olevate õppejõududega Jagan nendele, kes küsivad Isikuliselt ja huvidelt sobivate kolleegidega Jagan kõigiga</p> | Kellega teadmisi jagatakse | TEADMISTE VÄÄRTUSAHEL |
| <p>Pedagoogikaalaseid ja õppearenduse teadmisi Erialainete õpetamise kogemust Plagiaadijuhtumite kohta Kuidas eksperimente läbi viia Erialaseid ja lennundusalaseid teadmisi Kogemuslugusid Teadustööga seotud kogemused Kvaliteetseid teadmisi Digitaalsete vahendite kasutamisest Kogemuse saavutades enam ei küsi Kõike jagatakse</p> | Milliseid teadmisi jagatakse | |
| <p>Küsin teistelt õppejõududelt Ise otsin teadmisi Tunnivaatlus (struktureeritud) Kogemusseminarid (struktureeritud) Struktureeritud jagamise vormid Teadustööseminar (struktureeritud) Teadusgrupid Sise- ja väliskoolitused (struktureeritud) Vestlusring kogemuste jagamiseks Keeleprojektid Kokkupuute punkti olemasolu Koosolekud Arutelud, vestlused, kogemuste vahetus omaalgatuslikult Tööpered (informaalne) Töörühm (informaalne) Osakondade vaheline koostöö Digivahendite teel Õppearenduspetsialistiga arutelud Vabas vormis üritused (suveseminar, jõulupidu) Lõunalaua, kohvinurga ja fuajee vestlused Reaktiivne teadmiste vahetamine Passiivne jagamine Spontaanne jagamise vorm Vabatahtlik jagamine Koostöövalmidus</p> | Teadmiste jagamise viisid | |
| <p>Ajaline piirang Kaugkontor Ruumide lahendus Isiklik areng puudub Jagamise vajaduse relevantsus Huvipuudus Ebakindlus Võõrkeelsed seminarid Isiksuse eripärad Karjääriraja ebatäpsus Konkurents Tegelikult ei takista miski kui on olemas soov või vajadus Eriala spetsiifika Usaldus</p> | Jagamise väljakutsed | |
| <p>Organiseeritud tegevused Ruumide lahendus toetab jagamist Organisatsioonikultuur Õppeosakonna toetus Juhi initsiatiiv Stabiilsus</p> | Jagamist toetavad aspektid | |

Lisa 4. Eesti Lennuakadeemia struktuur 08.2022–03.2025

Alates 01. aprillist 2025 muutus Eesti Lennuakadeemias organisatsioonistruktuur. Kuna uuring viidi läbi eelneva struktuuri kehtimise perioodil ning vastused lähtusid sellest, on lõputöös esitatud vana struktuuri joonis.



Joonis 1 Eesti Lennuakadeemia struktuur 08.2022-03.2025. Allikas: ELA juhtimiskäsiraamat 2025

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Anett Veski,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „Teadmusjagamine Eesti Lennuakadeemia õppejõudude seas: hoiakud ja praktikad“, mille juhendaja on Mari-Liis Tikerperi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada Tartu Ülikooli 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 4.0, 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.

Anett Veski

26.05.2025