

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Jaanika Sirp

**ORGANISATSIOONIDE ÜHENDAMISE EFEKTIIVSUS  
PÄRNU LINNA LASTEAEDADE NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja: Kulno Türk, emeriitprofessor

Pärnu 2024

Soovitan suunata kaitsmisele (allkirjastatud digitaalselt)

Kulno Türk

Kaitsmisele lubatud

TÜ Pärnu kolledži programmijuht (allkirjastatud digitaalselt)

Gerda Mihhailova

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

(allkirjastatud digitaalselt)

Jaanika Sirp

## SISUKORD

Sissejuhatus.....	5
1. Haridusasutuste ühendamise võimalused, väljakutsed ja efektiivsus .....	8
1.1. Organisatsioonide ühendamise vajalikkus, huvigrupid ja protsess .....	8
1.2. Haridusasutuste ühendamise efektiivsus ja väljakutsed.....	16
2. Pärnu linna lasteaedade ühendamise efektiivsus läbi töötajate töörahulolu .....	25
2.1. Pärnu lasteaedade struktuur, kontekst ning ühendamise uuringu meetoodika .....	25
2.2. Pärnu lasteaedade ühendamise efektiivsus ja töötajate töörahulolu.....	32
2.3. Järeldused Pärnu lasteaedade ühendamise efektiivsuse kohta ning ettepanekud analoogsete ühendamine korraldamiseks .....	49
Kokkuvõte.....	54
Viidatud allikad.....	57
Lisad	
Lisa 1. Pärnu linna ühendatud lasteaedade struktuur .....	66
Lisa 2. Ankeetküsimustik lasteaiaõpetajale .....	67
Lisa 2.1. Intervjuu ühendatud lasteaedade õpetajatega .....	70
Lisa 3. Intervjuu kava ühendatud lasteaedade direktoritele .....	71
Lisa 4. Intervjuu kava Pärnu Linnavalitsuse esindajatele .....	73
Lisa 5. Struktureeritud kirjalik intervjuu lasteaia hoolekogu liikmetele .....	73
Lisa 6. Struktureeritud kirjalik intervjuu eelarvespetsialistile .....	73
Lisa 7. Ankeetküsitluse tulemuste statistika .....	74
Lisa 8. Õpetajate hinnang lasteaedade ühendamisele õpetajate tööstaaži järgi ..	75

Lisa 9. Õpetajate hinnang lasteaedade ühendamisele ajalises võrdluses .....	76
Lisa 10. Ankeetküsitluse juhtimisalaste küsimuste vahelised korrelatsioonid ...	77
Lisa 11. Ankeetküsitluse koostöö ja kommunikatsiooni küsimuste vahelised korrelatsioonid.....	78
Lisa 12. Ankeetküsitluse töörahulolu ja tulemuslikkuse küsimuste vahelised korrelatsioonid.....	78
Lisa 13. Juhtimisega rahulolu ning kommunikatsiooni ja koostöö vaheliste küsimuste korrelatsioonid .....	79
Lisa 14. Tunnustamise ja tulemuslikkuse vaheliste küsimuste korrelatsioonid	80
Lisa 15. Tulemuslikkuse ja töörahulolu väidete korrelatiivsed seosed juhtimisega .....	81
Summary .....	82

## SISSEJUHATUS

Kiirelt muutuv ühiskond eeldab igapäevast paindlikkust hinnata ühiskonnas toimuvat ning muutuda vastavalt vajadustele. Seda ka organisatsioonidelt, mille püsijäämiseks ja edukaks konkureerimiseks tiheneval turul on oluline näha laiemat pilti turuolukorrast ja ühiskonna vajadustest. Organisatsiooniliste muutuste üheks käivitajaks on ressursside kokkuvõtte ja otstarbekas kasutamine.

Piiratud ressursiga organisatsioonide puhul, mille hulka kuuluvad ka haridusasutused, on püütud leida võimalusi kulude optimeerimiseks erinevate asutuste ühendamiseks. Näiteks Politsei-, Piirivalve- ja Päästeametite ühendamine 2010. a Politsei- ja Piirivalveametiks (Politsei- ja Piirivalveamet.ee, 2023). Lennuameti, Maanteeameti ja Veeteede Ameti ühendamine Transpordiametiks 2021. a (Transpordiamet.ee, 2023). Analoogselt on ühendatud Eestis koole ning lasteaedu ühtse juhtimise alla (Abel, 2023; Tartu, 2020; Tallinn, 2022; Vapper, 2021; Viljandi, 2018 jt). Väikeste lasteaedade ühtset juhtimist on rakendatud mitmetes riikides: Inglismaal, Soomes, Norras jm (Oxtoby, 2022; Ginter & Kukemelk, 2015, lk 227–228).

Eesti lasteaedade töötajate jaoks on lasteaedade ühendamine suur muutus, mis võib olla üheks õpetajate töörahulolu languse põhjuseks. Lasteaiaõpetaja töörahulolu langust kinnitavad mitmed uurimustööd (Päri 2017; Pavlov 2021; Saks *et al.*, 2022). Rahulolematud õpetajad lahkuvad töölt, mis on suurendanud motiveerituid ja pädevate õpetajate puudust. Varasemad uurimustööd käsitlevad lasteaiaõpetaja töörahulolu ja motivatsiooni ning lasteaedade juhtimise erinevaid aspekte (Pepe *et al.*, 2017; Gawriye *et al.*, 2022; Han & Yin, 2016; Pavlov, 2021), kuid seni ei ole uurimustöös pööratud tähelepanu lasteaedade ühendamise mõjule õpetaja töörahulolu ja tulemuslikkusele. Küll aga on uuritud haridusasutuste valmisolekut ja vajadust organisatsioonide ühendamiseks, mis kinnitavad antud protsessi personalijuhtimise ja kommunikatsiooni olulisust (Touart, 2021; Sellin, 2022).

Teadlased on toonud välja organisatsioonide ühendamise ebaõnnestumise põhjustena ebapiisava kommunikatsiooni ja personali vähese kaasatuse (Burnes, 2004; Van Dam *et al.*, 2021; Dao & Bauer, 2020). Ühendamise õnnestumiseks on oluline info selge ja tõepärane sisu (Schulz-Knappe *et al.*, 2019; Bushe & Gervase, 2020), mis aitab maandada teadmatuses tulenevaid hirme ja vastuseisu muudatustele.

Lasteaedade juhtimine distantsilt, mis lasteaedade ühendamise tulemusena paratamatult kasvab, on vähendanud õpetajate kontakti juhtkonnaga, mis on ühendamiste puhul levinud probleem (Appelbaum *et al.*, 2000, lk 650). Vestlused ja arutelud on asendunud kirjavahetusega elektroonilistes kanalites või toimuvad kiirkorras. Vähenenud on juhtkonna igapäevane tähelepanu ja tagasisidestamine õpetajatele, mis on olulised nende motivatsiooni hoidmiseks. Organisatsiooni tulemuslikkus sõltub aga personali töörahulolust ja pühendumisest (Appelbaum *et al.*, 2017) ning juhtimisest/eestvedamisest (Heine *et al.*, 2022; Matejić *et al.*, 2021), mis on olulisteks organisatsiooni efektiivse toimimise eeldusteks ja näitajateks.

Efektiivsust käsitlevad Eesti juhtimisteadlased, lähtuvalt juhtimise üldisest kontekstist, mis hõlmab ka juhtimisega kaasnevaid protsesse, nt personali juhtimist, töörahulolu jt (Kivipõld, Türk, Kivipõld, 2020). Käesolevas töös käsitleb autor efektiivsuse mõiste raames lisaks eelnevale ka juhtimiskulude näitajat, mis on muutunud lasteaedade juhtimise ühendamisega.

Käesoleva magistr töö **probleemiks** on lasteaedade ühendamise efektiivsus, mille välja selgitamiseks on vaja uurida töötajate töörahulolu ning kulude kokkuhoidu.

Magistr töö **eesmärk** on välja selgitada Pärnu lasteaedade ühendamise kaasnenud positiivsed ja negatiivsed aspektid ning ühendamise mõju lasteaedade toimimise efektiivsusele (sh töötajate töörahulolule ja juhtimiskuludele) ning teha ettepanekud tulevaste analoogsete ühendamiste korraldamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks püstitatakse järgmised **uurimisküsimused**:

1. Millised tegurid ja kuidas mõjutavad lasteaedade ühendamisel juhtide ja õpetajate töörahulolu?

2. Kuivõrd on lasteaedade ühendamine täitnud eesmärgi (optimeerida kulusid ja suurendada efektiivsust)?

Uurimustöö teostamiseks töötatakse läbi teemakohast teaduskirjandust, sh olulisemad autorid on Lewini (1947), Burnes (2004), kes käsitlevad klassikalisi muudatuste juhtimise teooriaid, ning Kotter (2004), Appelbaum (2017), Dao & Bauer (2020), Schulz-Knappe *et al.*, (2019), Sarala *et al.*, (2014), Li *et al.*, (2021), kes on teinud uurimustöid, mis käsitlevad suuri organisatsioonilisi muudatusi, nagu ühendamine, eelkõige personalijuhtimise aspektist.

Magistritöö koosneb kahest peatükist. Töö empiirilises osas antakse teadusartiklitele tuginedes ülevaade organisatsioonide ühendamise protsessist ning vajadustest. Ühinemistele lähenetakse ennekõike personalijuhtimise vaatest. Teises alapeatükis tuuakse välja haridusasutuste ühendamisega seonduv eripära ja väljakutsed ning tulemuslikkuse hindamise võimalused hariduses laiemalt ning lasteaias. Töö empiirilises osas analüüsitakse ja hinnatakse Pärnu lasteaedade ühendamise efektiivsust töötajate töörahulolu ning juhtimiskulude aspektist. Hindamiseks kombineeritakse erinevatele allikatele tuginedes (Heizbergi kahe faktori teooria, Lewini muudatuste juhtimise teooria, EU alushariduse kvaliteedistandard, Innove õpetajate töörahulolu uuring, CRRE skaala) vajalik instrument.

Arvestades Pärnu linnavalitsuse kava ühendada kõik Pärnu linna väiksemad lasteaiad ühise juhtimise alla, on käesoleva magistritöö tulemusi võimalik kasutada omavalitsuse spetsialistidel ja lasteaedade juhtidel ühendamisprotsessi planeerimiseks ja läbiviimiseks, mis aitaks ennetada ja vältida võimalikke konflikte ning tõsta lasteaedade toimimise efektiivsust. Uurimusse on kaasatud Pärnu linna haridusosakonna töötajad, ühendatud lasteaedade õpetajad, spetsialistid ja direktorid, kellelt kogutakse andmeid järeltuste tegemiseks.

**Märksõnad: lasteaed, lasteaedade ühendamine, efektiivsus, juhtimiskulu, töörahulolu.**

Autor tänab töö juhendajat, emeriitprofessor Kulno Türki, kelle avarad teadmised ja toetus aitasid kaasa töö sisukusele, Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži õppejõude, kelle nõuanded toetasid töö valmimist, ja uuringus osalenud lasteaedade kolleege.

# 1. HARIDUSASUTUSTE ÜHENDAMISE VÕIMALUSED, VÄLJAKUTSED JA EFEKTIIVSUS

## 1.1. Organisatsioonide ühendamise vajalikkus, huvigrupid ja protsess

Organisatsioonide eesmärk on pakkuda teenust või toodet, mis on finantsiliselt kasulik ja oluline elukvaliteedi tagamisel. Tihenevas majanduslikus konkurentsisis on oluline paindlik reageerimine turu nõudlusele, mis sunnib väiksemaid ettevõtteid ühinema, et saavutada püstitatud eesmärged. Ühendamine ei taga automaatselt paremaid tulemusi või kasumlikkust. Organisatsioonide võtmeteguriks on siiski inimesed, kes koostöös viivad ellu organisatsiooni strateegilisi eesmärged.

Ühendamised on üks levinumaid organisatsioonilisi muudatusi (Holten *et al.*, 2020, lk 402). Tehnoloogia areng, muutused ühiskonnas, laienemine uutele turgudele, toodete mitmekesistamine, sünergia tekkimine, konkurents, majanduskriis jne on organisatsioonide ühinemise või ülevõtmise levinumad põhjused (Junni & Teerikangas, 2019, lk 2; Dao & Bauer, 2021, lk 15; Zagelmayer, *et al.*, 2018, lk 94; Ouedraogo & Ouakouak, 2018, lk 678; van Dam *et al.*, 2021, lk 432). Zagelmayer *et al.*, (2018, lk 94) toovad välja mastaabi säästlikkuse (*economies of scale*), mis seisneb ühiste ressursside otstarbekas kasutamises, et võimaldada kulude kokkuhoid ja kasu omanikule. Mastaabiefekti saavutamine ei taga automaatselt asutuse efektiivset toimimist (Boser, 2013, lk 8–9). Lisanduda võivad kuluartiklid, mis majandusliku kasumlikkuse küsitavaks muudavad (Nakazawa, 2014, lk 144–145). Ühendamist loetakse edukaks, kui organisatsiooni jaoks on muutunud midagi tõhusamaks, tulemuslikumaks või kasumlikumaks, üksikisiku jaoks aga kiiremaks või lihtsamaks (Ouedraogo & Ouakouak, 2018, lk 678). Ühendamiste põhjused sõltuvad seega enamasti kasumlikkusest ja on seotud väliskeskkonnast tulevate mõjutustega.

Organisatsioonilisi ühendamisi on liigitatud enamasti (Junni & Teerikangas, 2019, lk 3–4) järgmiselt: horisontaalsed (kahe samas valdkonnas tegutseva konkurendi ühinemine);

vertikaalsed (ühinemine väärtusahelapõhiselt); konglomeraatide ühinemine (ühinenud ettevõtete vahel puudub strateegiline seos). Lisaks on organisatsioonide ühendamist selgitatud lähtuvalt organisatsioonide paiknemisest: täielikult tsentraliseeritud meetod (organisatsioonid koondatakse ühte hoonesse), mitme sõltumatu rajatise meetod (asuvad eri hoonetes vastavalt pakutavale teenusele), täielikult hajutatud rajatiste meetod (koondunud juhtimine, allüksused eraldi hoonetes). Mastaabisäästu seisukohalt pakub esimene neist parimaid kokkuhoiuvõimalusi, kuid tekitab ebamugavusi klientidele. Teine võimalus on ebamugav kliendile, kes vajab korraga mitut teenust, mida pakutakse eri hoonetes. Kolmas on ebaefektiivne mastaabisäästu arvestades, kuid mugav kliendi vaatest (Nakazawa, 2014, lk 144–145). See näitab, et efektiivne toimimine kliendi vaatest ei pruugi kattuda organisatsiooni juhtide või omanike arusaamaga efektiivsest toimimisest olukorras, kus on oluline kokkuhoid.

Ühendamise edukus sõltub inimestest ja juhtimisest (Matejić *et al.*, 2021, lk 69; Dao & Bauer, 2021, lk 14; Heine *et al.*, 2022, lk 640); juhtimisest kui eestvedamisest, kus kaastakse, toetatakse ja julgustatakse töötajaid (Holten *et al.*, 2020, lk 403). Ühendamine on töötajate jaoks suur väljakutse, mis muudab organisatsiooni struktuuri, väärtusi, eesmärke või töö sisu (Ouedraogo & Ouakouak, 2018, lk 677). Uute väärtuste saavutamise asemel võib ilmuda hoopis innovatsiooni pidurdumine ühendatud organisatsioonis (Haucap & Stiebale, 2023, lk 15). Üheks põhjuseks on juhtide vähene tähelepanu n-ö vähem nähtavatele aspektidele, nagu emotsioonid, kultuur, hoiakud, mis võib viia tulemuslikkuse languse (Junni & Teerikangas, 2019, lk 14), tööjõu volavuse ja ühendamise ebaõnnestumiseni (Appelbaum *et al.*, 2000, lk 650). Vähene informeeritus, millest tuleneb töötajate seas valitsev ebaselgus, hirm või ebakindlus, toob kaasa vastuseisu ühendamisprotsessile (Garrison, 2019) ning pidurdab uue organisatsiooniga samastumist, mõjutades organisatsiooni tulemuslikkust (Angwin *et al.*, 2016, lk 2373). Vastuseisu ja tulemuslikkuse vähendamiseks soovitavad Heine *et al.* (2022, lk 627–631; 641) keskenduda töötajate abistamisele ja märkamisele, kasutades töötajate võimestamist, õiglust, empaatiat, mille tulemusel tunnevad töötajad end tõhusalt ning emotsionaalselt organisatsiooniga seotult.

Ühendamise õnnestumist toetab töötajate usaldus juhtide suhtes (Holten *et al.*, 2020, lk 402; Ouedraogo & Ouakouak, 2018, lk 685) ja usk juhi võimekusse tulla toime ühendamise juhtimisega (Matejić *et al.*, 2021, lk 75). Usalduse tekkeks on oluline selge kommunikatsioon, s.o järjepidev info liikumine, mitte aeg-ajalt saadud sõnumid (Angwin *et al.*, 2016, lk 2373, 2389–2391) juhtidelt ühendamise eesmärkide, protsessi ja ootuste kohta (Li *et al.*, 2021, lk 8; Zagelmayer *et al.*, 2018, lk 95, 99) ning info tõepärasus, mis kajastab nii ootusi, ohte kui väljakutseid (Li *et al.*, 2021, lk 3). Arvestama peab ka väljastpoolt asutust (meedia) tuleva informatsiooniga (Zagelmayer *et al.*, 2018, lk 101), mistõttu on piisav kommunikatsioon oluline kogu ühendamisprotsessi vältel.

Appelbaum *et al.*, (2000, lk 649) on veendunud, et kommunikatsioon on ühendamise protsessi üks olulisemaid tegureid, mis mõjutab nii ühendamise protsessi, töötajate stressi taset kui ka uute olukordadega kohanemist. Informeeritud ja kaasatud töötajad tulevad paremini toime muudatustega kaasneva stressiga, tänu tõese info omamisele ning kaasatusele tunnevad nad emotsionaalset sidet, mis vähendab ebakindlust organisatsiooni suhtes (van Dam *et al.*, 2021, lk 432; lk 437; Sarala *et al.*, 2019, lk 311; Li *et al.*, 2021, lk 8–9). Ebapiisav või hägune info sunnib inimesi lugusid välja mõtlema ja neid uskuma (Bushe, 2020 lk 25) ning enamasti on need lood reaalsusest hullemad (Bushe, 2020, lk 47–49; Zagelmayer *et al.*, 2018, lk 99). Samas leidsid Schulz-Knappe *et al.*, (2019, lk 680–681), et töötajate valmisolekut muudatust toetada ei mõjuta nende võimalus osaleda otsustamises organisatsiooni tasandil. Küll aga võib muudatusele vastuseisu põhjustada hirm kaotada otsustusõigus oma töö teostamise ja arenguvõimaluste üle (van Dam *et al.*, 2021, lk 437; 442). Organisatsioonide ühendamisega kaasneb sageli vajadus suhelda ja arvestada enamate töökaaslastega. Suhtlemiskonfliktide vältimiseks on oluline rühmaga samastumine, mida toetavad isiklikud suhted ja usaldus, mille tulemusel paranevad koostöö ja pühendumus (Ouedraogo & Ouakouak, 2018, lk 685–688). Seega vastastikused usalduslikud suhted, mis tuginevad selgel ja piisaval kommunikatsioonil, aitavad töötajatel leida ressursse suurte muutustega toimetulekuks ning säilitada kvaliteetseid suhteid, mis on hea koostöö alus.

Muudatuste eesmärkidest ja protsessist teadlikud töötajad usuvad muudatuste tulemuslikkust ja on afektiivselt pühendunud, kinnitavad mitmed uuringud (Appelbaum

*et al.*, 2017, lk 213–215; Neill *et al.*, 2020, lk 289–290; Ouedraogo & Ouakouak, 2018, lk 685). Afektiivsed pühendunud töötajad tajuvad oma tööd väljakutsena (Bakker *et al.*, 2023, lk 27), uskudes, et organisatsioon hoolitseb nende huvide eest ja tunnevad emotsionaalset seotust, mis tagab töörahulolu, tulemusliku töö ja vähendab vastuseisu muudatustele (Matejić *et al.*, 2021, lk 74) ning soovi töölt lahkuda (Ouedraogo & Ouakouak, 2018, lk 685). See kinnitab, et töötajate töörahulolu ja pühendumus on olulised võtmetegurid suurte organisatsiooniliste muudatuste protsessis.

Appelbaum *et al.*, (2000, lk 649) jagavad ühendamisprotsessi kolmeks etapiks: ühendamiseelne tegevus; ühendamisaegne tegevus ja ühendamisjärgne tegevus, mis aitab märgata olulisi kitsaskohti, millega töötajad ühinemise ja ülevõtmise protsessis kokku puutuvad. Mitmed teised teadlased toovad ühendamisprotsessis välja sarnased kolm jaotust, millest annab ülevaate tabel 1 lk 11.

Kotteri nägemuse järgi on tulemuslikkuse parandamise eesmärgil tehtavate suurte organisatsiooniliste muudatuste õnnestumise aluseks oskus analüüsida muudatuse eri aspektide tugevusi ja nõrkusi. Kotteri muudatuste juhtimise kaheksa sammu mudel (*Kotter's Eight-Step Change Model*), mis on välja kasvanud sagedasematest juhtimisvigadest ebaõnnestunud organisatsiooniliste muudatuste käigus, toob välja järjestuse olulistest tegevustest, mis tagavad edukad organisatsioonilised muudatused:

1. Kõigil asjaosalistel möödapääsmatustunde tekitamine.
2. Juhtgrupi moodustamine vajalike oskuste ja võimetega usaldusväärsetest inimestest.
3. Selge visiooni ja strateegia loomine juhtgrupi poolt.
4. Töötajatele strateegia ja visiooni edastamine erinevate kanalite kaudu.
5. Personali toetamine ja motiveerimine, võimestamine.
6. Tulemuste analüüs, personali teavitamine, tulemuste tähistamine.
7. Tehtud muudatuste kinnistamine ja uute planeerimine.
8. Organisatsiooni tulemustega uute lähenemiste seostamine ja nende kinnistamine. (Kotter & Choen, 2004, lk 6)

Neist esimesed neli toimuvad muudatust ettevalmistavas ehk ühendamiseelses, kaks järgmist ühendamisaegses ja viimased kaks ühendamisjärgses etapis.

Lewin (1947, lk 34–38), ühe tuntuima muudatuste juhtimise kontseptsiooni loojaid, on veendunud, et muudatused saavad olla edukad vaid siis, kui vabatahtlikult ja võrdselt on kaasatud kõik osapooled, sest grupi suhtumine mõjutab tugevalt indiviidide käitumist. Lewini *Kolme sammu teooria* domineeris üle 40 aasta. Kaheksakümnendatel sai mudel kriitikat, et see sobib pigem stabiilselt tegutsevatele organisatsioonidele, väiksematele muudatustele ning soosib juhtkonna algatatud muudatusi, kuid Burnes (2004, lk 995–998), kes uuris Lewini mudeli paikapidavust, tõdeb, et kolme sammu mudel, mis tegeleb sotsiaalsete konfliktide lahendamisega, on igati sobiv kasutamiseks kiiresti muutuv maailmas ja on aluseks mitmetele uuematele mudelitele. Lewin uskus, et inimesi on võimalik nende kolme sammu – “lahti sulatamine”, “muutmine” ja “külmutamine” – rakendamisega motiveerida muudatust soovima ning kaasata osalema, mille tulemusel saavutatakse organisatsiooni stabiilsus (Lewin 1947, lk 34–38). Eri autorite lähenemist personalitööle ühinemise protsessis kirjeldab tabel 1.

**Tabel 1.** Ühendamisprotsessi personalitöö etapid. Autori koostatud, allikad tabelis

Allikas	Ühendamiseelne etapp	Ühendamisaegne etapp	Ühendamisjärgne etapp
Lewin (1947)	Lahtisulatamine: möödapääsamatustunde tekitamine.	Muutmine: uue mõtteviisi juurutamine. Töötajate motiveerimine, jõustamine.	Külmutamine: uue käitumismustri kinnistamine. Organisatsioonikultuuri muutmine.
Appelbaum (2000)	Personali vajaduse hindamine, personali ettevalmistamine. Info edastamine.	Tulemuste kontroll ja monitooring. Uue identiteedi loomine.	Integratsioon ja muutuste kinnistamine.
Kotter (2004)	Möödapääsamatustunde tekitamine. Juhtgrupi moodustamine. Visiooni ja strateegia loomine. Strateegia ja visiooni edastamine.	Personali toetamine, motiveerimine. Kontroll ja monitooring.	Muudatuste kinnistamine / uute planeerimine. Uute lähenemiste kinnistamine ja seostamine organisatsiooni tulemustega.
Kotterman (2006)	Visiooni loomine: muutuste eesmärgist teavitamine.	Personaliga suhtlemine, arendamine, kaasamine.	Visiooni teostus: töötajate motiveerimine, toetamine.
Holten <i>et al.</i> , (2020)	Eesmärgist teavitamine.	Personali kaasamine suhtluse kaudu.	Motiveerimine ja toetamine.

Nagu tabelist näha, on eri ajastu autorid näinud kaasamise olulisust erinevates ühendamise etappides üsna sarnaselt. Üksmeelselt peavad nimetatud autorid ühendamiseelses etapis oluliseks personali kaasamist ja info levitamist. Samuti on nad ühel meelel selles, et ühendamine ei lõppe muutuse elluviimisega, vaid eeldab ühendamisjärgset integratsiooni ja personali toetamist ning motiveerimist. Üheks takistuseks üendamisel võivad olla inimesed, kes jätkavad oma ühendamiseelse organisatsiooni identiteedi kandmist ega ole valmis muutusteks (Sarala *et al.*, 2019, lk 314), mis tähtsustab personalitöö teadlikku juhtimist kõigis ühinemisprotsessi etappides.

Organisatsioonilisi ühendamisi uurinud teadlased jagunevad nelja koolkonda: finantsökonoomika, strateegilise juhtimise, organisatsioonikäitumise koolkond ning praktilal põhinev lähenemine ehk protsessikoolkond (vt tabel 2 lk 14). Tänapäeval pööratakse seoses rohkete ebaõnnestunud ühendamisega rohkem tähelepanu koolkondadele, mis tegelevad ühendamise mõjuga personalijuhtimisele, nagu organisatsioonikäitumise ja protsessikoolkond (Dao & Bauer, 2021, lk 7; Appelbaum *et al.*, 2000, lk 649; Zagelmayer *et al.*, 2018, lk 99, 101–103) või praktilal põhinev lähenemisviis (Sarala *et al.*, 2019, lk 308). Oluliseks on tõusnud ühendamisjärgne integratsioon (Dao & Bauer, 2021, lk 5). Töötajad ei ole vahend organisatsiooni eesmärkide elluviimiseks, vaid osalejad ja/või muudatuste algatajad tänu kaasatusele ja informeeritusele muudatuste vajadustest ning eesmärkidest.

Enamik koolkondi tegeleb personalitööga üsna vähe, nagu näha tabelis 2 lk 14. Strateegia koolkonna puhul pööratakse personalile tähelepanu pigem ühendamisjärgses etapis, et tagada sünergiast tekkida võiv kasu ja vähendada vastupanu muudatustele. Organisatsioonikäitumise koolkond tegeleb ühendamisjärgse pühendumise ja usalduse loomisega. Protsessi koolkonna esindajad analüüsivad ühendamise edutegureid kogu protsessi lõikes, arvestades, et organisatsioonilised muudatused mõjutavad töötajaid ja olemasolevat struktuuri, millest sõltub ühendamise edukus. Junni & Teerikangas (2019, lk 18) kinnitavad siiski, et ühendamise tulemuslikkust ei peaks hindama eraldi protsessi ja sotsiaalkultuurilisest, finants- või strateegilisest vaatenurgast, vaid ühise tervikuna.

Analoogselt ühendamisi käsitlevate koolkondade uuringutega (Gomes *et al.*, 2013; 2016; Angwin *et al.*, 2016; jt) on ka käesolevas töös käsitletud organisatsioonide

ühendamiseelset ja -järgset etappi ning selle mõju personali juhtimisele ja organisatsiooni toimimisele.

**Tabel 2.** Organisatsioonide ühendamise mõju personali juhtimisele ühendamiseelses ja -järgses etapis eri koolkondade ja teadlaste arvates. Autori koostatud. Allikad: Schulz-Knappe *et al.*, 2019, lk 670–680; Dao & Bauer, 2021 lk 3–7; Sarala *et al.*, 2019, lk 308; Heine *et al.*, 2022

Koolkond	Ühendamiseelse etapi tegevused	Ühendamisjärgse etapi tegevused	Mõju personalijuhtimisele
Finantsjuhtimise koolkond	Finantsandmed ja aktsiaturgude analüüs.	-	Puudub.
Strateegilise juhtimise koolkond	Organisatsioonide strateegiate sobitamine.	Vähesel määral integratsioon, et tagada sünergia suurenemine.	Kaudne. Kulude kokkuvõid, sh tööjõuressurss.
Organisatsioonikäitumise koolkond	Kultuuride integreerimine sünergia loomiseks	Sotsiaalkultuuriline integratsioon.	Töötajate hoiakute mõjutamine.
Protsessi koolkond ja praktilal põhinev lähenemisviis	Integratsioon ja kaasamine. Edutegurite analüüs.	Lõimumine erinevatel tasanditel.	Kogu protsessi vältel teadlik muudatuste juhtimine ja kommunikatsioon.

Ühendamise õnnestumisel on olulised eestvedav juhtimine (Holten *et al.*, 2020, lk 394–395; Alonderiane & Majauskaite, 2016, lk 158), juhi suhtumine ühendamisse (Farahnak *et al.*, 2020), samuti personali juhtimiseks ja lõimumiseks valitud tegevused (Dao & Bauer, 2021, lk 14). Tänu keskastmejuhi positiivsetele suhetele alluvatega, mille aluseks on vastastikune usaldus, toetus ja lojaalsus (van Dam *et al.*, 2021, lk 442–443), on töötajad rohkem informeeritud ja kaasatud (Kelleher *et al.*, 2019, lk 3–4). Gjerde & Alvesson (2020, lk 1–157), kes uurisid keskastmejuhi rolli hariduses, täpsustavad õpetajate rolli läbi tööülesannete, mille hulka kuulub kooli juhtide ja õpetajate vaheline suhtlus, võrreldes seda „kahesuunalise vihmavarjuga“, mis kaitseb ja käsitleb osapooli neile omases kontekstis, et aidata ennetada konflikte juhtkonna ja õpetajate vahel. Võib öelda, et keskastmejuhi roll on oluline sisekliima rahu tagamisel ja seeläbi oluline tegur töörahulolu hoidmisel.

Töörahulolu on ilmselt enim uuritud faktor läbi aegade. Termin “töörahulolu” on väga laialdaselt tõlgendatud (Pepe, 2017). “Tööga rahulolu kirjeldatakse sageli kui aktiivset reaktsiooni oma tööle, kuid tavaliselt mõõdetakse seda töö tunnetusliku hinnanguna,”

kirjeldab Fisher (2000, lk 185). “Töoga rahulolu on see, kui positiivselt või negatiivselt inimene suhtub oma töö erinevatesse aspektidesse, samuti see, kuidas inimene reageerib erinevatele töötingimustele. See on ka hinnang sellele, mida töötaja töölt soovib ja mida töö töötajale annab.” (Costen, 2012) Tööraahulolu näitab töötajate positiivseid või negatiivseid tundeid ehk rahulolu või rahulolematust oma töö või töökogemustega (Loan 2020, lk 3308). Kokkuvõtvalt võib öelda, et aegade jooksul on üritatud selgitada tööraahulolu tähendust, mis ei ole ajas eriti muutunud ning seondub enamasti just töötaja tunnete, ootuste või vajadustega.

Mitmed uuringud on toonud välja töö tulemuslikkuse sõltuvuse töötaja tööraahulolust ja pühendumusest (Loan, 2020, lk 3311; Eliyana *et al.*, 2020, lk 1263, 1271; Alonderiene & Majauskaite, 2016, lk 157–158; Heine *et al.*, 2022, lk 640). Siiski ei piisa vaid pühendumusest, et tagada tulemuslikku tööd. Oluline vahelüli on just töötaja tööraahulolu. Uuringus leitakse, et töö tulemuslikkuse võti on töötaja tööraahulolu suurendamises. (Loan 2020, lk 3311) Samas Murphy (2019, lk 19–21) soovib loobuda töötajate töötulemuste regulaarsest hindamisest ootuses, et see tõstab töötaja tulemuslikkust ja motivatsiooni. Vastupidi, hinnangu saaja, kes eeldab teistsugust hinnangut, võib kaotada soovi panustada ja tulemust parandada. Seega maksimaalsete tulemuste saavutamiseks peavad organisatsioonid suurendama pühendumust töötajate tööraahulolu tõstmisega.

Pühendunud töötajaid iseloomustab energilisus ja tegutsemistahe, läbipõlemise sümptomiteks on vaimne ja füüsiline kurnatus, küünilisus, töökohustustega seotud ebaefektiivsus, mis mõjub pärssivalt töö tulemuslikkusele. Läbipõlemise üheks põhjuseks on suutmatus toime tulla määratud töökohustustega oskuste või ressursside puudumise tõttu. (Bakker *et al.*, 2023, lk 26–28, 35, 40, 47) Motivatsiooniteooriad kinnitavad, et inimesi motiveerivad ja panevad tegutsema erinevad vajadused ning juhi ülesandeks on leida sobivad viisid töötajate motiveerimiseks (Ihensekien & Joel, 2023, lk 34). Organisatsioonide ühendamise on suur muutus nii töötajatele kui ka juhtidele, mis nõuab uusi oskusi ja toimetulekustrateegiaid, seetõttu on oluline ennetada ja märgata läbipõlemist, tagades selleks kõigil protsessiosalistel vajalikud ressursid – nii vaimsed kui füüsilised.

Üheks toimetulekustrateegiaks ühendamisel on paindlikkus, st töötajate ja juhtkonna valmisolek täita töökohustusi (st personali vahetus ja ühised koolitused ning kogemuste

jagamine), kasutades parimaid praktikaid mõlemas organisatsioonis ning kohaneda uute käitumismustritega. Ressursipaindlikkus, kus kasutatakse optimaalselt ühiseid ressursse mõlema organisatsiooni edu saavutamiseks. (Sarala *et al.*, 2014) Samuti isiklike suhete loomine läbi ühistegevuste, mis mõjutavad positiivselt hoiakuid ühendamise suhtes (van Dam *et al.*, 2021, lk 442–443), mis muudab töötajate kaasamise veelgi olulisemaks kogu ühendamisprotsessi vältel, et tagada positiivne tulemus.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et organisatsioonide püsijäämiseks on oluline paindlikult jälgida ühiskonnas toimuvat ning efektiivse toimimise eesmärgil muuta organisatsiooni struktuuri, eesmärki või väljundit. Üheks võimaluseks on väiksemate organisatsioonide ühendamine. Edukaks ühendamiseks on oluline teadlikult juhtida nii ühendamise protsessi (muudatuste juhtimise mudel) kui inimesi, keda ühendamine puudutab. Kaasata neid, jagades piisavat ja selget infot ühendamise kohta kogu protsessi vältel, sh ühendamiseelsel ja -järgsel ajal. Piisavalt informeeritud ja pühendunud töötajad on altimad kohanema muudatustega, mistõttu vähenevad vastuseis ja hirm ning suureneb afektiivne pühendumus. See omakorda on oluline tulemusliku töö tagamiseks. Arvestades, et haridusametuse tulemuslikkust hinnatakse laste tulemuste põhjal, mis omakorda on tihedalt seotud õpetajate pühendumuse ja töörahuloluga, on oluline haridusametuste ühendamise puhul õpetajate kaasatus ühendamisprotsessi. Haridusametuste ühendamise eripärast ja tulemuslikkusest antakse ülevaade järgmises alapeatükis.

## **1.2. Haridusametuste ühendamise efektiivsus ja väljakutsed**

Sarnaselt paljude organisatsioonidega on erinevatel põhjustel ühendatud Eesti lasteaedu ühise juhtimise alla. Organisatsioonide ühendamise tulemuslikkust mõõdetakse enamasti finantsnäitajate raames, mis ei saa olla põhiline mõõdik haridusametuste kontekstis, kuna pakutava teenuse eesmärk ei ole kasumi teenimine.

Väikeste lasteaedade ühendamist eesmärgiga tõsta efektiivsust ja/või parandada teenuse kvaliteeti on rakendatud mitmetes riikides: Inglismaal, Soomes, Norras jm (Oxtoby, 2022; Ginter & Kukemelk, 2015, lk 227–228). Lasteaed pakub hoiuteenust ja alushariduse omandamise võimalust lastele, kes pole veel kohustuslikus koolieas. Eesti lasteaiad kuuluvad Haridus- ja Teadusministeeriumi (edaspidi: HTM) haldusalasse ning

jagunevad munitsipaal- ja eralasteaedadeks vastavalt nende omandivormile. Munitsipaallasteaedade töö korraldamine on delegeeritud kohalikele omavalitsustele (edaspidi KOV).

Euroopas on lapsehoiuteenuse pakkumisest olulisemaks muutunud kvaliteetse alushariduse andmine (Motiejunaite, 2021, lk 65–67), kuid seni ei ole uuritud lasteaedade ühendamise mõju alushariduse kvaliteedile (Johnes *et al.*, 2017, lk 334; Abel 2023), vaatamata sellele, et järjest enam tähtsustatakse alushariduse olulisust kogu Euroopa haridussüsteemis õppija hilisemate teadmiste ja oskuste omandamisel ning sotsiaalsete oskuste arengus, mis tagab eduka toimetuleku hilisemal tööturul (Euroopa Liidu Teataja, 2019). Kvaliteetne alusharidus on soodne võimalus ühiskonnas esineva ebavõrdsuse vähendamiseks (Motiejunaite, 2021, lk 66–67; Giménez *et al.*, 2022, lk 2), luues võimaluse naistele ja meestele võrdselt osaleda tööturul, vähekindlustatud peredest pärit lastele on tagatud turvaline, arendav keskkond ja toitlustamine ning sotsiaalne kohanemine jne.

OECD raportist (2016, lk 2) selgub, et kahjuks kulutab Eesti alusharidusele oluliselt vähem ressursse kui põhi- ja keskharidusele, millel võib olla negatiivne mõju pakutava teenuse kvaliteedile. Madala kvaliteediga alusharidusteenusel on negatiivne mõju nii lastele kui ühiskonnale (Euroopa Liidu Teataja, 2019). Autori arvates näitab eelnev, et alusharidust puudutavaid otsuseid tehes peab hindama otsuste mõju pikemas perspektiivis ja laiemalt kui omavalitsuse tasandil, kaasates eri osapooli.

Üks võimalus hinnata haridusasutuse efektiivset toimimist on hariduse kvaliteedi hindamine. Inglise keeles mõistetakse efektiivsuse (*effectiveness*) all organisatsiooni juhtimise ja tulemuslikkuse üldisemaid aspekte ning finantsalase efektiivsuse (*efficiency*) all mõistetakse kulutõhusust ehk tootlikkust. Hariduse kvaliteedi aspektidena käsitletakse erinevates allikates ligipäätavust, õpetajate pädevust ja töötingimusi, õppekavade taset, õpilaste tulemusi (Serbak & Valk, 2016, lk 6–11; 13; Koolieelsete lasteasutuste..., 2018), koolist väljalangemise näitajaid (De Witte & López-Torres, 2017, lk 342), juhtimist ja seiret (European Commission, 2023; ECEC, 2014, lk 3–4). Õpilaste tulemusi testitakse, kontrollitakse ja hinnatakse sel eesmärgil koolisüsteemis tavapäraselt (Kubiszyn & Borich, 2024, lk 4–5). Lasteaias laste hindamist tulemuste järjestamiseks ei toimu ning laste arengut jälgitakse pigem vajalike muudatuste tegemiseks õppe- ja kasvatustöö

planeerimisel (Koolieelsete lasteasutuste..., 2008). Koolieelikute tulemusi ei järjestata ega hinnata lasteaedadepõhiselt ka välismaal, mistõttu on lasteaialaste arengu hindamiseks läbi viidud erinevaid uuringuid (Miller-Bains *et al.*, 2017; OECD, 2020), mis hindavad uuringu fookusest tulenevaid oskusi.

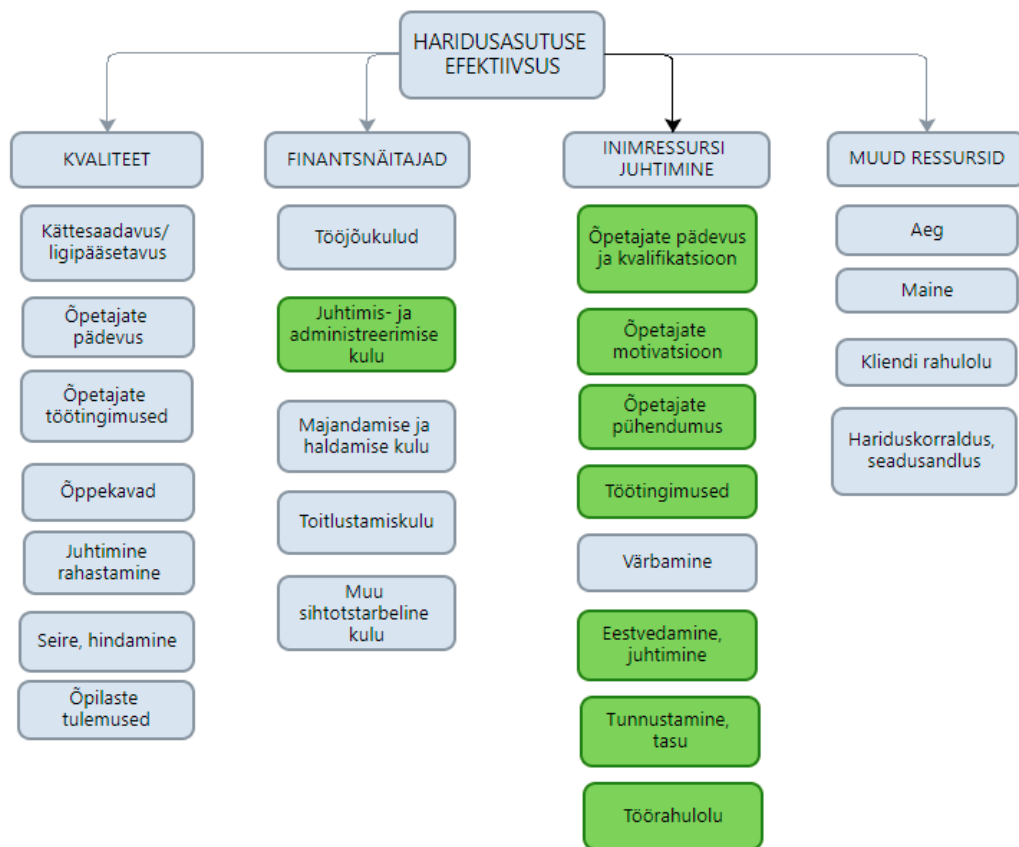
Üheks viisiks hinnata organisatsiooni efektiivsust on situatsioonilise lähenemisega, kus jälgitakse ja mõõdetakse organisatsiooni jaoks kõige olulisemaid tulemusi: protsesse, ressursse või eesmärkide täitmist (Alasi & Übius, 2010, lk 17–19). Organisatsioonid, mille eesmärk ei ole kasumi taotlemine (nt lasteaed), lähtutakse tulemuslikkuse suunamisel ressursside efektiivsest kasutamisest (Karu, 2008, lk 63). Samas Murphy (2020, lk 19) väidab, et töötulemuslikkuse, mille tulemus ei ole kindel kogus või suurus, hinnang on üsna subjektiivne ja sõltub paljudest mõjutajatest. Seega ei annaks ainuüksi laste tulemuste hindamine ühest vastust lasteaia efektiivse toimimise kohta.

Lasteaia efektiivsuse hindamiseks soovivad teadlased jälgida nelja valdkonda: juhtimine, personali kvalifikatsioon, hariduslik sisu ja kohtade kättesaadavus (Motiejunaite, 2021, lk 65–68). Oluliseks efektiivsuse näitajaks on hariduse kvaliteet, mille tagavad pädevad õpetajad ja asjakohased õppevahendid ning -viisid (Eliyana *et al.*, 2020, lk 1263, 1270). Samuti koolijuhid ja spetsialistid, kelle töö tulemuslikkusest sõltuvad õpetajate ja laste tulemused (Kubiszyn & Borich 2024, lk 4–5; Alonderiene & Majauskaite, 2016, lk 158; Eliyana *et al.*, 2020, lk 1263) ning kliendi/õpilase/lapsevanema rahulolu. Lisaks kvaliteedile on haridusasutuse efektiivsuse tagamiseks olulised füüsilised vahendid ja keskkond (Giménez *et al.*, 2022, lk 3–4; Bjørnestadand & Os, 2018, lk 112–113; Meloy *et al.*, 2019, lk 26; Veski *et al.*, 2017, lk 59): hooned, tehnika, õppevahendid jne ning nende korrashoiu tagamiseks vajalikud majanduslikud ressursid (Santiago *et al.*, 2016, lk 3). Haridusasutuse efektiivse toimimise komponentidest annab ülevaate joonis 1 lk 18.

Sarnaselt teiste organisatsioonidega on lasteaedade juhtimise üheks väljakutseks kulutõhus juhtimine. Johnes *et al.*, (2017, lk 331) leiavad, et hariduse kontekstis on efektiivsus see, kui õpilaste parimad tulemused saavutatakse väikseimate võimalike kuludega. Ka De Witte & López-Torres (2017, lk 339, 351) nõustuvad, et haridusasutuse tulemuslikkust ja majanduslikku efektiivsust ei tohiks hinnata teineteisest eraldi. Kulutõhususe üheks võimaluseks on mastaabisääst (kulu ühe õpilase kohta): mida suurem

on õpilaste arv, seda väiksem tegevuskulu (Owen *et al.*, 2006, lk 3–8). Koolides võimaldab suurem õpilaste hulk pakkuda paremaid võimalusi, nt laiem õppeainete valik, paremad spetsialistid jne. Mastaabisäästu saavutamine ei taga haridusasutuse efektiivset toimimist (Boser, 2013, lk 6–13), seda enam, kui lisandub muude ressursside kasutamine (nt aeg, transpordikulu, IKT vahendite kulu jne). Samas on lapsevanemad mures laste tulemuste ning kontakti puudumise pärast õpetajate ja õpilaste vahel, mida toetavad Giménez *et al.*, (2022, lk 8–9) kes väidavad, et väiksemad asutused toimivad efektiivsemalt tänu lihtsamale juhtimisele.

Efektiivsust tajuvad osapooled erinevalt (Veski *et al.*, 2017, lk 67–68; Trætteberg & Fladmoe, 2020, lk 156–157), nt lastevanemate mõistes tähendab hästi toimiv ehk efektiivne pigem soodsat ja turvalist lapse hoiu ja arendamise võimalust, samas omavalitsuse vaatest võimalikult väikeste kuludega parima tulemuse saavutamist. Samuti nagu erineb haridusasutuse efektiivsuse mõiste käsitus riigist (Creemers *et al.*, 2022), asukohast (maapiirkonnas või suurlinnas) (Giménez *et al.*, 2022, lk 4) või stiimulitest (Trætteberg & Fladmoe, 2020, lk 154) sõltuvalt. Vaatamata eeltoodule lähtuvad uuringud lasteaiateenuse efektiivsuse hindamisel üsna sarnastest aspektidest, millest annab ülevaate joonis 1.



**Joonis 1.** Haridusasutuse efektiivsuse näitajad. Autori koostatud, tuginedes järgnevale: Motiejunaite, 2021, lk 65–68; ECEC, 2014, lk 3–4; Giménez *et al.*, 2022, lk 3–4; Serbak & Valk, 2016, lk 6–11; Santiago *et al.*, 2016, lk 3; 80; Koolieelsete lasteasutuste..., 2018; Pärnu lasteaedade eelarve kujunemise alused 2024; De Witte & López-Torres, 2017, lk 331; 341–343

Joonisel 1 toodud haridusasutuse efektiivsuse näitajatest keskendutakse antud töös aspektidele, mis on tähistatud rohelisega, sh pühendunud ja tööga rahulolevad õpetajad. Mitmed uuringud on toonud välja töö tulemuslikkuse sõltuvuse töötaja motiveeritusest, töörahulolust ja pühendumusest (Loan, 2020, lk 1926; Eliyana *et al.*, 2020, lk 1263–1272; Skaalvik & Skaalvik, 2011; Sankar *et al.*, 2021, lk 327–336; Alfayad & Afrif, 2017, lk 150–152). Loani (2020) uuring kinnitab siiski, et ei piisa vaid pühendumusest, et tagada tulemuslikku tööd. Oluline vahelüli on just töötaja töörahulolu. Seetõtt on oluline uurida pigem töörahulolu säilitamisega seonduvaid tegureid, mitte ainult stressi, läbipõlemist ja kurnatust (Fox *et al.*, 2023, lk 16–17; Harriet *et al.*, 2023). Õpetaja töörahulolu tagamiseks, mis aitab kaasa laste positiivsete tulemuste saavutamisele, on olulised kolleegide ja juhtkonna toetus (Fox *et al.*, 2023, lk 15), soodne töökeskkond (Eliyana *et al.*, 2020, lk 1263; Casely-Hayford *et al.*, 2023, lk 222–223; Saks *et al.*, 2022 lk 696–

698; Fox *et al.*, 2023, lk 1–18), arenguvõimalused, mis soodustasid motivatsiooni ja vastutuse laienemist (Alfayad & Afrif, 2017, lk 150–152; Neill *et al.*, 2020, lk 289–292). Negatiivselt mõjutavad õpetaja töörahulolu ennekõike laste probleemne käitumine (Casely-Hayford *et al.*, 2023, lk 222–223) ja suur töökoormus, mis viib emotsionaalse kurnatuseni (Saks *et al.*, 2022, lk 710) ning põhjustab depressiivset meeleolu ja töörahulolu langust (Skaalvik & Skaalvik, 2020, lk 611). Tööalane rahulolematuse ennustab ette töötaja soovi lahkuda ametist (Skaalvik & Skaalvik, 2011, lk 369–385). Seetõttu on oluline haridusasutuse efektiivsuse ja lapsevanema rahulolu tagamiseks tegeleda õpetajate heaolu ja pühendumuse hoidmisega.

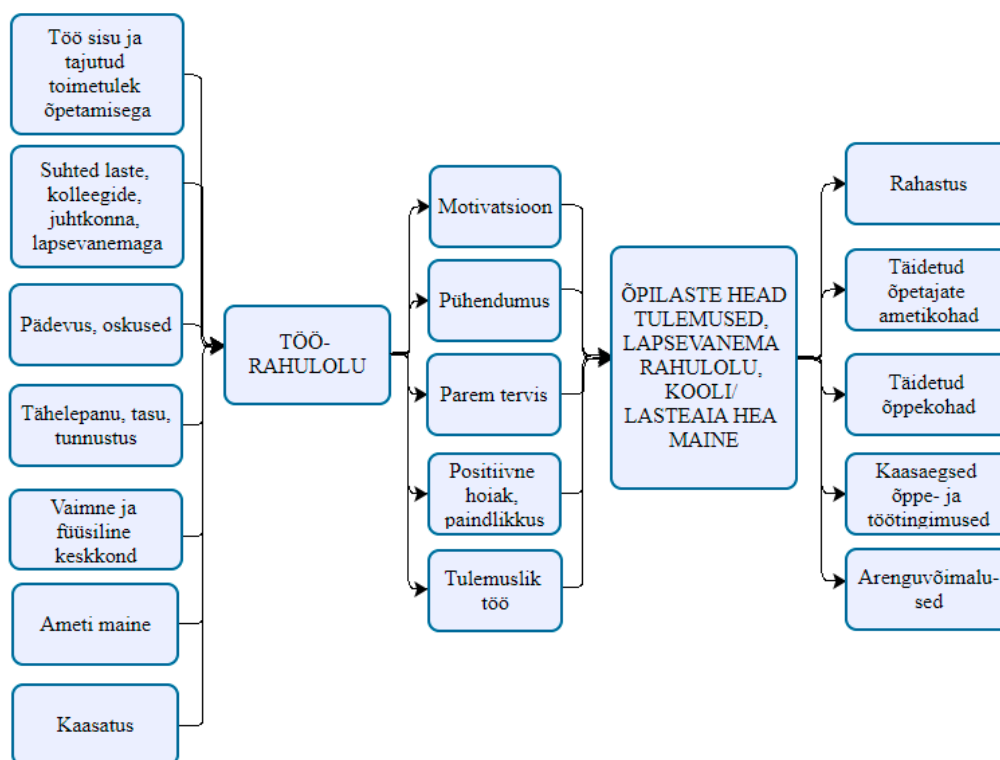
2023. a avaldatud uuringus, mis käsitleb õpetajate töörahulolematuse tõusu ja läbipõlemise põhjuseid, tuuakse välja, et puudub siiski ühtne vahend õpetaja töörahulolu uurimiseks (Casely-Hayford *et al.*, 2023). Kasutatud on mitmeid instrumente, mis on kohandatud vastavalt uuringu fookusele (õpetaja subjektiivne heaolu, vaimne tervis või pädevus, suhted jne): nt TJJS (*Teacher Job Satisfaction Scale*) sobib sotsiaalsete suhete hindamiseks, kuid üldise töörahulolutaseme hindamiseks on seda vajalik seostada teiste aspektidega, nt füüsiline keskkond (Pepe *et al.*, 2017, lk 396–397; 401; 407–408). Õpetajate poolt kooli eesmärkide tajumist ja selle mõju õpetaja tulemuslikkusele ja töörahulolule hindasid Skaalvik & Skaalvik (2011) oma uuringu tarbeks väljatöötatud instrumendiga. Töökeskkonna mõju õpetaja töörahulolule ja tulemuslikkusele hindasid Toropova *et al.*, (2020, lk 79–80), tuginedes TIMSS (*Trends in International Mathematics and Science Study*) uuringule, mis käsitleb ka distsipliini, juhtimist ja muid õpetaja töörahulolu puudutavad andmeid. Saks *et al.*, (2022, lk 695, 703) keskendusid oma uuringus õpetamismotivatsiooni, tajutava tõhususe ning koolikliima rollile, mis mõjutavad õpetaja soovi töötada koolis, kasutades küsimustikku, mis oli kohandatud erinevatele instrumentidele tuginedes: FIT-Choice (Watt ja Richardson, 2012), NTSES, Norra õpetaja enesetõhususe skaala (Skaalvik ja Skaalvik, 2007), DSCS-T/S, Delaware School Climate Survey-Teacher/Staff (Bear *et al.*, 2014), et saada tervikpilt antud teemast.

Sageli on uuringud väga mitmetahulised, koosnedes kuni sajast aspektist töörahulolu uurimiseks (Fox *et al.*, 2023, lk 16–17). Teadlased leiavad, et olulised on nii lühikesed, kiireid vastuseid andvad ja lihtsalt teostatavad (stiilis „üldjuhul olen oma tööga rahul“)

kui ka mitmetahulised põhjalikud tööriistad, mis võimaldavad süveneda töörahulolu põhjustesse (Pepe *et al.*, 2017, lk 398), näiteks tervise seos töörahuloluga.

Organisatsioonide ühendamise mõju uuringuteks on kasutatud CRRE (*Change Recipients' Reactions Scale*), mis mõõdab osalejate reaktsioone ühendamiste käigus Tsaousis & Vakola (2018, lk 3–4; 20), mistõttu on kasutatud antud instrumenti ka käesoleva uuringu instrumendi väljatöötamisel, täiendades seda uuringu fookusest tulenevalt.

Levinum lähenemine, mida on kasutatud õpetajate rahulolu uurimisel, on Herzbergi kahe faktori teooria, mida on rakendatud ka *Hariduse rahulolu hindamise kontseptsiooni* väljatöötamisel (Lukk *et al.*, 2016, lk 51). Herzbergi (1987, lk 8–10) teooria on sobiv, kuna keskendub just töötingimustele, sisule ja kontekstile, mis tekitavad rahulolematust või pakuvad rahulolu. Teooria järgi paneb inimesi tegutsema kaks tegurit: motivaatorid (mis soodustavad tööga rahulolu) ja hügieeni faktorid (mis takistavad tööga rahulolematust). Motivatsioonitegurid hõlmavad töötaja sisemisi ehk isiklikke vajadusi: saavutused, tunnustus, eduelamused, eneseteostus, töö sisu, vastutus, arenguvõimalused. Hügieenifaktorite alla kuuluvad töötingimused, juhtimine, inimestevahelised suhted, keskkond, töötasu jne. (Herzberg, 1987, lk 8–10; Ihensekien & Joel, 2023, lk 34–38; 41–44; Mitsakis & Galanalis, 2022, lk 264–265; Lukk *et al.*, 2016, lk 51–52) Töötaja võib tajuda ka rahulolu vaid ühe aspekti osas, samas võivad töörahulolu aspektidega rahulolu muutuda ajas sama töötaja jaoks (Eliyana *et al.*, 2020). Herzbergi ja tema kolleegide selgituste kohaselt ei ole töö rahulolematuse vastand kohe töörahulolu, vaid rahulolu puudumine (Herzberg, 1987, lk 8–10), st kui vähendada rahulolematuse faktoreid, ei tõuse sellest automaatselt töörahulolu tase. Haridustöötajate töörahulolu hindamiseks kasutatakse ka Herzbergi kahe faktori teooria edasiarendust – kolme faktori mudelit (*Three Domain Model*), mis kaasab ka koolivälised tegurid (*extrinsic factors*), nt ühiskonna ootused, seadusandluse muutus, ameti maine. (Lukk *et al.*, 2016, lk 51–53), mistõttu keskendub antud uuring lasteaedade ühendamise mõjude hindamisele õpetaja töörahulolu seisukohast. Käsitletud allikad on ühtsel seisukohal, et õpetaja töörahulolu on otseselt seotud töö tulemuslikkusega ning lasteaia efektiivse toimimisega. Õpetaja töörahulolu mõjutavatest aspektidest ja rahuloleva õpetaja panusest lasteaia efektiivsusele annab ülevaate joonis 2.



**Joonis 2.** Õpetaja töörahulolu mõjutavad tegurid ja sellest tulenevad aspektid. Autori koostatud: Loan, 2020, lk 1926; Eliyana *et al.*, 2020, lk 1263–1272; Skaalvik & Skaalvik, 2011; Ouedraogo & Ouakouak, 2018, lk 677–682; Bakker *et al.*, 2023; Saks *et al.*, 2022, lk 711 põhjal

Nagu näha, sõltub õpetaja tulemuslikkus paljudest aspektidest: keskkonnast, suhetest, tulemuslikkusest, enesearengu võimalustest jne. Kui õpetaja tunneb, et teda märgatakse, tema tööd tunnustatakse, panustab ta organisatsiooni eesmärkidesse ja on paindlik muudatuste suhtes. Õpetaja töö tulemuslikkusest sõltub lapsevanema/kliendi rahulolu ja seeläbi asutuse maine. Edukas ja hinnatud, st efektiivselt toimiv lasteaed suudab pakkuda omakorda töötajatele vajalikku tähelepanu, arenguvõimalusi, meeldivat töökeskkonda ja töötasu, mis toodab töö tulemuslikkuseks vajalikku töörahulolu.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et iga organisatsiooni jaoks on oluline toimida maksimaalselt hästi, saavutada oodatud tulemusi, pakkuda parimat teenust, kasutades kõiki oma ressursse võimalikult tõhusalt ehk efektiivselt. Seda ka lasteaedades alushariduse ja hoiuteenuse pakkumisel. Erinevatel põhjustel peavad organisatsioonid leidma viise, kuidas saavutada jätkusuutlik ja tulemuslik tegevus. Üks võimalus organisatsiooni strateegilisi eesmärke saavutada on väiksemad organisatsioonid ühendada, mille üheks eesmärgiks on läbi mastaabisäästu ressursside otstarbekam majandamine ja efektiivne

toimimine. Keerulises majanduslikus olukorras on omavalitsused ühendanud lasteaedu, et saavutada efektiivsust ning kulude kokkuhoidu. Lasteaia efektiivse toimimise tagavad pühendunud ja rahulolevad õpetajad, kelle töö tulemusest sõltub kliendi rahulolu ja asutuse jätkusuutlik toimimine.

## **2. PÄRNU LINNA LASTEAEDADE ÜHENDAMISE EFEKTIIVSUS LÄBI TÖÖTAJATE TÖÖRAHULOLU**

### **2.1. Pärnu lasteaedade struktuur, kontekst ning ühendamise uuringu meetodika**

Käesolevas töös on tähelepanu all munitsipaallasteaiad, mille rahastamine on riigi, omavalitsuse ja lapsevanema ühine kohustus. Riik toetab lasteaiategevust pedagoogide koolituste rahastamise, lasteaiakohtade loomise, õppevahendite soetamise ning pedagoogide palgatoetusega. Valdav osa ülalpidamiskuludest tuleb siiski omavalitsuselt.

Omavalitsuse kogukulust lasteaedadele moodustab 76% tööjõukulu (Lang *et al.*, 2021), mis selgitab pidaja otsust ühendada lasteaedu kulude optimeerimise eesmärgil. Pärnu linna haridusvaldkonna üks põhiväärtusi on hästi toimiv haridussüsteem (Pärnu haridusvaldkonna...2012, lk 4), mida loodetakse saavutada sarnaselt teiste maakondadega Eestis lasteaedade ühendamise (Tartu, 2020; Tallinn, 2022; Vapper, 2021; Viljandi, 2018; Roosaar, 2022).

Pärnu linna omandis on 17 lasteaeda, millest kümme asub keskuslinnas ja seitse linnaga kaasnevates osavaldades (Parnu.ee, 2023). Kümme keskuslinna lasteaeda paiknevad viieteistkümnes õppehoones. Neist neljal, sarnaselt osavaldade lasteaedadega, on ühendatud juhtimine, kus ühise juhtimise all on kaks või kolm väiksemat lasteaeda. (Pärnu ühendatud juhtimisega lasteaedadest annab ülevaate lisa 1). Lasteaia ühendamise otsustab kohalik omavalitsus, teavitades sellest asjaosalisi (Koolieelsete lasteasutuste... , 2017). Pärnu lasteaedade ühendamise põhjustena toovad Pärnu linnavalitsuse (edaspidi: LV) esindajad välja kulude optimeerimise ja pädevuse tõstmise nii juhtimise kui õpetajate tasandil (intervjuu: E. Täht, abilinnapea; J. Ruuben, haridusosakonna juht, 04.03.2024).

Enne haldusreformi moodustas Pärnu linna 6–12-rühmaliste lasteaedade juhtkonna direktor, õppejuht ning majandusjuht. 2012. aastal laienes Pärnu Ülejõe Lasteaed kahte majja. 2017 lisandus kolmas hoone. Kokku on lasteaias 12 rühma kolmes hoones. 2019

ühendati Pärnu Mai ja Raeküla lasteaed Pärnu Mai Lasteaiaks, kus kokku on 18 rühma. 2020 ühendati Pärnu Kadri ja Päikesejänku lasteaed Pärnu Vana-Sauga Lasteaiaks, kokku 12 rühma. 2022 ühendati lasteaed Männipargi ja Trall lasteaiaks Trall, kokku 16 rühma. Pärnu LV esindaja sõnul on plaanis jätkata väiksemate lasteaedade ühendamist ühtse juhtimise alla (Roosaar, 2022). Lasteaedade ühendamisega ei kaasne automaatselt efektiivsuse tõusu, nagu selgus töö teooria osas, vaid olulised on inimesed, kes viivad ellu organisatsiooni eesmärgid.

Koolieelsete lasteasutuse seadusest (2015) tulenevalt töötab igas rühmas peale kvalifikatsiooninõuetele vastava õpetaja õpetajat abistav isik ja õpetaja abi. Lisaks tegeleb lastega muusika- ning liikumisõpetaja. Erituge vajavate laste jaoks on logopeed või eripedagoog.

Haridussilma andmetel oli 2023. aastal Pärnu linnas 538 lasteaiaõpetaja ametikohta, millest oli täidetud 471 (Haridussilm, 2023). Lisaks pensioniikka jõudnud õpetajatele lahkuvad töölt rahulolematud töötajad, mis on suurendanud motiveeritud ja pädevate õpetajate puudust ning vajadust asendada õpetajat abistava töötaja ehk assistendiga (Kala, 2023), mis on vastuolus Eesti haridusvaldkonna arengukavaga aastateks 2021–2035 (2021), mille üheks eesmärgiks on rahulolevad, pädevad ja motiveeritud õpetajad. Pädevate õpetajate puudust ja probleemi teravust kinnitab ka E. Täht, Pärnu abilinnapea (intervjuu 03.2024). Eesti Alusharidus Juhtide Ühenduse esinaine H. Kala (2023) on mures alushariduse teenuse kvaliteedi pärast, mida põhjustab pädevate ja motiveeritud õpetajate puudus, mille tagajärjel rakendavad omavalitsused lisaks lasteaedade ühendamisele ka ühe õpetaja süsteemi, mis mõjutab negatiivselt õppe- ja kasvatustöö kvaliteeti, õpetaja töörahulolu ning toimetulekut. Autori arvates on pädevate õpetajate puudumise probleemi süvenemise ärahoidmise ja lasteaia efektiivsuse seisukohalt oluline tegeleda õpetaja töörahulolu mõjutavate aspektide uurimise ja toetamisega.

Lasteaia efektiivsuse hindamiseks teeb lasteaia juhtkond regulaarselt (vähemalt kord kolme aasta jooksul) rahuloluküsitlusi lapsevanemate ja personali hulgas. Hinnatakse asutuse juhtimist, koostööd huvigruppidega, õppe- ja kasvatusprotsessi korraldust. Haridus- ja Teadusministeerium (edaspidi HTM) kontrollib lasteaedade ja nende omanike tegevust, mis tagab lasteaia efektiivse toimimise, sh pakutava teenuse kvaliteedi. Läbi viiakse lisaks haldusjärelvalvele ka üle-eestilisi lasteaedade rahuloluküsitlusi (toimunud

2016, 2021, järgmine 2024), mis kinnitavad lasteaiaõpetaja töörahulolu langust (Päri 2017; Pavlov 2021). HTM huvi hinnata lasteaia teenusega rahulolu (sh õpetaja töörahulolu) regulaarselt kinnitab autori arvamust, et lasteaia efektiivsuse hindamisel on üks olulisi faktoreid õpetaja töörahulolu, millest sõltub pakutava teenuse kvaliteet.

Lasteaedade ühendamise on personali jaoks suur muudatus. Lasteaia õppejuhtide hinnangul (Ä. Kasela, S. Kaur, J. Leppoja, jt suuline vestlus, 13.06.2023) on tõusnud õpetajate rahulolematust ja konfliktid lasteaedades, mis takistavad tulemuslikku tööd ning on organisatsiooni edukat toimimist.

Selgitamiseks välja, kuidas on lasteaedade ühendamise täitnud eesmärgi (optimeerida kulusid ja suurendada toimimise efektiivsust), viidi läbi uuring Pärnu ühendatud lasteaedades, milles hinnati ühendamise efektiivsust läbi töötajate töörahulolu (mis on oluline tulemusliku ja kvaliteetse töö eeldus) ja juhtimiskulu.

Metodoloogia väljatöötamisel tugineti Herzbergi kahe faktori teooriale. Töörahulolu muutuste tulemusi seostatakse Lewini muutuste juhtimise protsessiga, et teha järeldusi asutuste ühendamise protsessi teadliku juhtimise mõju kohta õpetajate töörahulolule ja tulemuslikkusele. Uurimisinstrumenti väljatöötamiseks tutvuti õpetaja töörahulolu puudutavate uuringute ja neis kasutatud instrumentidega, mida kirjeldati eelnevas alapeatükis (vt pt 1.2), ja jõuti järeldusele, et töörahulolu uuringute instrumentid on kohandatud vastavalt uuringu fookusele.

Antud uuringu läbiviimiseks kasutati kvantitatiivseid ja kvalitatiivseid meetodeid, et saavutada uuritavast teemast tervikpilti (Õunpuu 2014, lk 51–53), sh struktureeritud ankeetküsimustikku, mis võimaldab paljude protsessis osalevate õpetajate arvamust hinnata kvantitatiivselt. Samas aitavad intervjuude kvalitatiivsed andmed näha tunnetuslikke ja/või varjatuid aspekte ning mõjusid uuritavale valdkonnale.

Uuringu, mille raames analüüsiti lasteaedade ühendamise efektiivsust (tulemuslikkust ja tulusust) ajakavast ja meetodikast annab ülevaate tabel 3 lk 28.

**Tabel 3.** Uuringu metoodika ja ajakava

Meetod	Väljund	Aeg	Valim
Eelintervjuu (vt lisa 4)	Ühendamise eesmärgi ja mõõdikute täpsustamiseks Pärnu Linnavalitsuse vaatest.	Oktoober 2023	Alushariduse peaspetsialist Ines Savi
Dokumendianalüüs (vt lisa 6)	Juhtimiskulude kokkuhoid 2022–2024 kahe kuuerühmalise lasteaia ühendamisel.	Veebruar 2024	Pärnu lasteaedade eelarve 2022–2024, finantsspetsialist
Intervjuud Pärnu LV esindajatega (vt lisa 4)	Ühendamise eesmärk, protsess ja tulemuste hindamine Pärnu linnavalitsuse vaatest.	Märts 2024	Ene Täht, Jana Ruubel
Eelintervjuu	Ankeedi koostamiseks. Küsimuste arusaadavuse, sobivuse, ootuste ja ajakulu hindamiseks.	Jaanuar/veebruar 2024	Pärnu Ülejõe Lasteaia direktor
Ankeetküsitlus (vt lisa 2)	Ühinemise tulemuslikkus õpetajate vaatest: juhtimine; koostöö; töötaja töörahulolu.	Veebruar 2024	Õpetajad, spetsialistid, õppejuhid ühendatud lasteaedadest (140 inimest)
Intervjuu lasteaia direktoritega (vt lisa 3)	Ühinemise protsess ja tulemuslikkus lasteaia direktorite vaatest.	Märts 2024	Pärnu Ülejõe, Mai, Vana-Sauga ja Paikuse Mesimummi lasteaia direktorid
Kirjalik struktureeritud intervjuu (vt lisa 5)	Lastevanemate vaade ühendatud lasteaedade juhtimisele.	Märts 2024	Ülejõe lasteaia lapsevanemad / hoolekogu liikmed (12 inimest)
Järelintervjuu (vt lisa 2.1)	Õpetajate vaade ankeetküsitluste juhtimise plokitemustele.	Aprill 2024	Ühendlasteaedade kaheksa õpetajat

Esmalt tehti lasteaedade eelarvete dokumendianalüüs, et võrrelda lasteaedade kululiike (sh juhtimiskulu) kahe eraldi juhitud ja kahe ühendatud juhtimisega lasteaias. Lasteaia kulude juhtimiseks koostab lasteaia pidaja, st omavalitsuse finantsteenistus eelarve, kus tuuakse välja kulu funktsioonist tulenevalt kululiik:

- õppe-kasvatustöö ning seda toetavate tegevuste tööjõukulud,
- juhtimis- ja administreerimiskulud,
- majandamis- ja haldamiskulud,
- toitlustamise kulu,
- muud sihtotstarbelised kulud. (Pärnu ..., 2024; Tartu ..., 2020)

Kui lasteaedade ühendamine ei muuda lasteaiaühemate ega töötajate arvu, on muutused vaid juhtimiskulu komponendis, mistõttu vaadeldi töös ainult juhtimisega seonduvate

kulude muutust lasteaedade ühendamise protsessis. Juhtimiskulu võrreldi kahe kuuerühmalise eraldi juhitud lasteaia ja kahe ühendatud kuuerühmalise lasteaia võrdluses. Juhtimiskulu koosneb lasteaia juhtimiseks vajalike töötajate (direktor, õppejuht, majandusjuht) tööjõukulust, sh eraldiseisvate üksuste juhtimise lisatasud ja muust administreerimiskulust (Pärnu koolieelsete ..., 2024).

Ankeetküsitlusega selgitati välja Pärnu nelja ühendatud juhtimisega lasteaia õpetajate ja teiste spetsialistide vaade lasteaedade ühendamisele, sh mõju töörahulolule, mis on tulemuslikkuse oluline eeldus. Valim koosnes 140 inimesest, kellele saadeti küsitlus e-posti teel Tartu Ülikooli Lime Survey keskkonnast. Valim moodustati kõiksusvalimi põhimõttel, et tagada kõigile soovijatele vastamisvõimalus. Küsitlusele oli võimalik vastata kahe nädalal jooksul. Küsitluse läbiviimiseks ja analüüsimiseks kasutati Lime Survey, JASPi (0.18.3 versiooni) ja Exceli programme. Küsimustiku väidete omavaheliste seoste väljaselgitamiseks kasutati korrelatsioonimaatriksit, kus korrelatsioonikordajat  $r$  võib pidada väga tugevaks positiivseks seoseks, kui  $r$  on suurem kui 0,9; 0,7 kuni 0,9 tugev positiivne seos; 0,3 kuni 0,7 keskmine positiivne seos; 0,2 kuni 0,3 nõrk positiivne seos; 0,1 kuni -0,1 seos puudub. -0,2 kuni -0,1 väga nõrk negatiivne seos; -0,3 kuni -0,2 nõrk negatiivne seos; -0,7 kuni -0,3 keskmine negatiivne seos; -0,9 kuni -0,7 tugev negatiivne seos ning suurem kui -0,9 väga tugev negatiivne seos (Schober *et al.*, 2018).

Küsitlus oli anonüümne ega võimalda välja tuua konkreetseid isikuid. Üldandmetes küsiti lasteaia nime, kus vastaja töötab, et oleks võimalik analüüsimisel arvestada konteksti, kuid analüüsis kasutati andmeid kodeeritult (lasteaed A, B, jne). Eestikeelset küsitlust testiti kolme õpetajaga, et küsimused oleksid üheselt mõistetavad, ning tagasiside põhjal parandati terminoloogiat sihtrühmale mõistetavaks.

Küsimustiku väljatöötamisel tugineti, arvestades uurimustöö eesmärki, järgnevale: 1) CRRE skaala küsimustikule (Tsaousis & Vakola, 2018), mis oli tõlgitud eesti keelde ja kasutatud varasemas organisatsioonide ühendamist käsitlevas uurimustöös (Kask, 2021); 2) lasteaiaõpetajate rahuloluküsitlusele (Pärnu Ülejõe Lasteaed); 3) EU alushariduse kvaliteedistandardi mõõdikutele (Euroopa Liidu Teataja, 2019); 3) haridusega rahulolu hindamise kontseptsioonile (Üle-eestilised lasteaedade rahuloluküsitlused, (Lukk *et al.*, 2016; Pavlov, 2021).

Ankeetküsimustikus on kolm ploki: 1) juhtimine (16 küsimust); 2) koostöö (13); 3) tulemuslikkus ja õpetaja töörahulolu (8). Küsimustik koosneb väidetest, millele vastatakse Likerti-tüüpi kuuepunktiskaalal, et oleks võimalik teha statistilist analüüsi. Kuuepunktiskaala toob hästi välja negatiivse või positiivse seisukoha ega võimalda valida neutraalset positsiooni. Skaala, mille otspunktid on 1 - *ei nõustu üldse* ja 6 - *olen täiesti nõus*, eeldus on, et iga hinnangupunkti vahe on proportsionaalselt üks ühik. Samuti on võimalik iga küsimuse puhul, kogemuse puudumise korral, vastata 0 - *ei oska öelda*. Lisaks on ankeedis antud võimalus täpsustada oma arvamust vaba vastusega iga ploki lõpus, et saada täiendavat infot ning hinnata vastuste tunnetuslikku külge, millele saab tugineda järelduste ja ettepanekute tegemisel. Küsitluse koostamisel suheldi korduvalt magistritöö, magistrimetodoloogia ja magistriseminari juhendajatega, kes suunasid küsimuste püstitamise ja analüüsimise osas.

Õpetajatelt kogutud andmeid võrreldi ühendatud lasteaedade juhtide (poolstruktureeritud) intervjuudest saadud andmetega. Intervjuu eesmärk oli mõista direktorite vaadet ühendamisele ja personalipoliitikale ning selle mõju lasteaia ühendamise efektiivsusele. Valimisse kuulusid algselt kõigi nelja Pärnu keskuslinna ühendatud lasteaia juhid, kellest üks asendati hiljem intervjuust keeldumise tõttu ühe Pärnu osavalla ühendatud lasteaia juhiga. Osalenud lasteaedade direktorite (edaspidi: juhtide) töökogemus on piisav (6–26 a) nii eraldi kui ühendatud juhtimisega lasteaedades, et võrrelda ühendamisega kaasnevaid mõjusid juhtimisele ja õpetajatele, sh töörahulolule. Samuti omavad nad kogemust ühe väikese lasteaia (30–35 töötajat) juhtimises, mis lubab võrrelda varasemat kogemust ühendatud lasteaia töötajate (52–90 töötajat) juhtimisega.

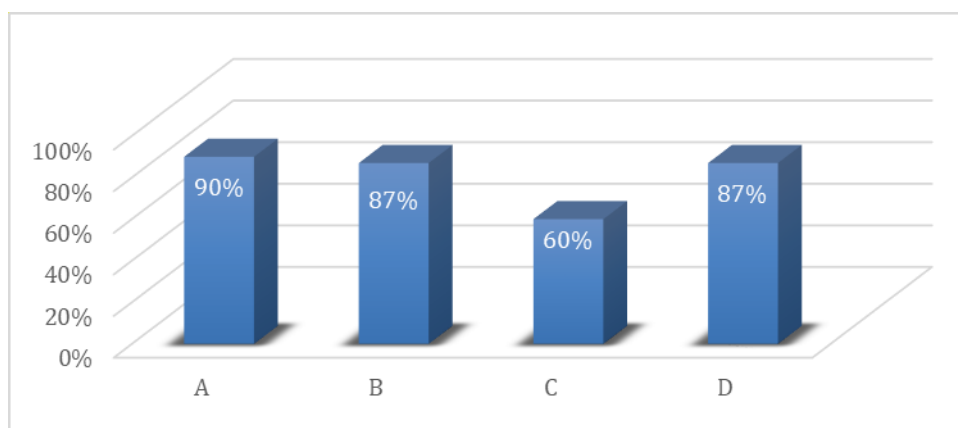
Kõigile osalejatele on tagatud anonüümsus, andmeid kasutati kodeeritult (juht A, B jne) ning lindistatud ja transkribeeritud andmed, mida hoitakse parooliga kaitstud arvutis, hävitatakse üks kuu pärast kaitsmist.

Intervjuu võimaldab teemat sügavamalt käsitleda ning kasutada vastajate tsitaate tulemuste tõlgendamisel. Intervjuud tehti valdavalt individuaalsetel kohtumistel. Intervjuu põhirõhk oli lasteaedade ühendamise protsessil ja teoorias käsitletud muudatuste juhtimise etappidel: enne ühendamist, ühendamise ajal ja ühendamise järgselt. Küsimused on poolstruktureeritud vormis ja sisaldavad nii lahtisi kui valikvastustega küsimusi. Näiteks: Millises ühendamise etapis vajab töö personaliga Teie

arvates enim pingutust: a) enne ühendamist; b) ühendamise ajal; c) ühendamise järgselt. Osaliselt kattuvad küsimused õpetajate küsimustiku küsimustega, mis võimaldab võrrelda õpetajate ja juhtide nägemust erinevatele aspektidele. Kattuvate küsimuste puhul oli juhtidel võimalus vastata sarnaselt õpetajatega Likerti-tüüpi kuuepunktiskaalal (lisaks: *ei oska vastata*).

Peale selle koguti andmeid ühendamise eesmärgi ja tulemuslikkuse kohta Pärnu LV haridusvaldkonna esindajatelt (vt lisa 4) ning lasteaia hoolekogu liikmetelt (vt lisa 5), et saada vaadet ühendatud lasteaedade toimimisele lastevanemate vaatest. Andmete tõlgendamiseks viidi läbi järelintervjuu 8 õpetajaga.

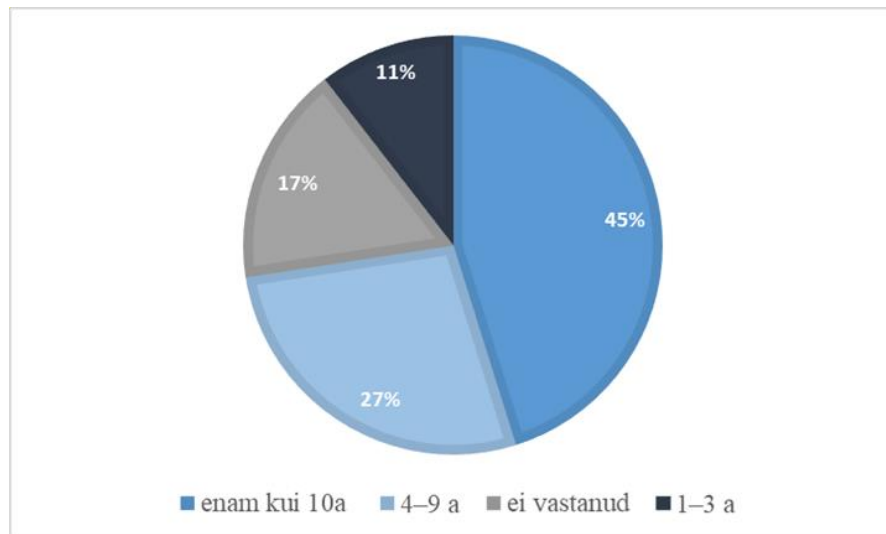
Uuringu (toimus veebruarist märtsini 2024) ankeetküsitlustes osales valimisse kuuluvast 140 õpetajast 124, s.o 89%, kellest 78 (63%) vastas kõigile küsimustele. Lõpetamata küsitlused eemaldati analüüsist kui vealised ankeedid. Soovitav vastuste arv, mis oleks lubanud teha tulemuste osas üldistusi kogu valimile, oli 103 vastajat. 78 vastaja puhul on usaldusvahemik Macorri valimikalkulaatori (macorr.com) põhjal 7,4%, mis võimaldab teha paikapidavaid järeldusi. Vastajad jagunesid üsna võrdselt erinevatest lasteaedadest: A = 27; B = 26; C = 18; D = 33 (vt joonis 3).



**Joonis 3.** Küsitluses osalenud õpetajate protsent lasteaedade lõikes

Vastanutest ligi pool on suurte kogemustega ja töötanud lasteaiaas 10 aastat või rohkem, 13 (11%) vastajatest oli 1–3 a staažiga alustavad õpetajad. Seega peegeldab õpetajate tulemus pigem kogunud õpetajate hinnanguid, kes omavad piisavalt võrdlusmaterjali

töötamisest lasteaia, kus juhtkond on kohapeal, ning kes suudavad hinnata ühendamise efektiivsust (vt joonis 4).



**Joonis 4.** Küsitluses osalenud õpetajate tööstaaž lasteaia protsentuaalselt

Osalenud õpetajatest üle poole (57%) oli kogenud ühendatud juhtimisega lasteaia töötamist üle kolme aasta, mis võimaldab oma kogemustele tuginedes hinnata ühendamise mõju. Uuringu tulemustest annab ülevaate peatükk 2.2.

## **2.2. Pärnu lasteaedade ühendamise efektiivsus ja töötajate töörahulolu**

Lasteaedade ühendamine kulude optimeerimise eesmärgil on viimastel aastatel levinud kogu Eestis. Tuginedes teorialle, on organisatsioonide ühendamise võtmeteguriteks personali valmisolek (Lewin 1947; Kotter, 2004; jt), kaasatus (van Dam, 2021; Sarala, 2019; jt) ning selge kommunikatsioon (Li, 2021; Zagelmayer, 2018; jt), mis vähendavad töötajate ebakindlust ning mõjuvad positiivselt töörahulolule ja tulemustele. Seetõttu on õpetajate töörahulolu oluline indikaator lasteaia efektiivsuse hindamisel.

Uuringus hinnati esmalt Pärnu LV püüdlust lasteaedade ühendamisega optimeerida lasteaia pidamisega seonduvaid kulusid, dokumendianalüüsiga, millest selgus, et kui lasteaedade ühendamisel ei muutu laste ja rühmade arv, siis kokkuhoid on võimalik saavutada eelkõige juhtimisega seotud kulude osas. Näiteks saavutati kahe kuuerühmalise lasteaia ühendamisel üheks 12-rühmaliseks lasteaiaaks kokkuhoid direktori aastaselt

tööjõukulult 36 000 eurot (sisaldab tööjõumakse) ning õppejuhi ja majandusjuhi tööjõukulult kokku 37 500 eurot aastas (st kahe direktori ja kahe õppejuhi ametikoha asemel jäi alles üks direktori, üks õppejuhi ja üks majandusjuhi ametikoht). Samas ei saa summasid kokkuhoiuna arvestada, sest ühinenud lasteaedade juhtkonna palgad tõusevad seoses palgamääruse lisakomponentidega: lasteaia ruumid asuvad eri kinnistutel, rühmade arv, erirühm jne. Pärast vastavate palgakomponentide lisamist on kolme aastaga kokkuhoid juhtimiskuludest kahe kuuerühmalise lasteaia liitmisel 136 000 eurot (vt tabel 4). Arvestades, et ühendatud lasteaedade juhtide palgakomponendid on väga erinevad, võeti analüüsimisel aluseks juhtimiskulu võrdlus 12-rühmalises lasteaias, mis asub kahes õppehoones, kus on ühine juhtimine (lasteaed ühendatud A ja B), kuuerühmalise lasteaia (A) ja (B), mis asuvad kumbki oma hoones koos juhtimisega (vt tabel 4).

**Tabel 4.** Juhtimiskulu kokkuhoid (eurodes) 2022–2024 a kahe kuuerühmalise lasteaia ühendamisel üheks 12-rühmaliseks lasteaiaiks (A+B) võrdluses kahe kuuerühmalise eraldi juhtimisega lasteaiaiga (A ja B)

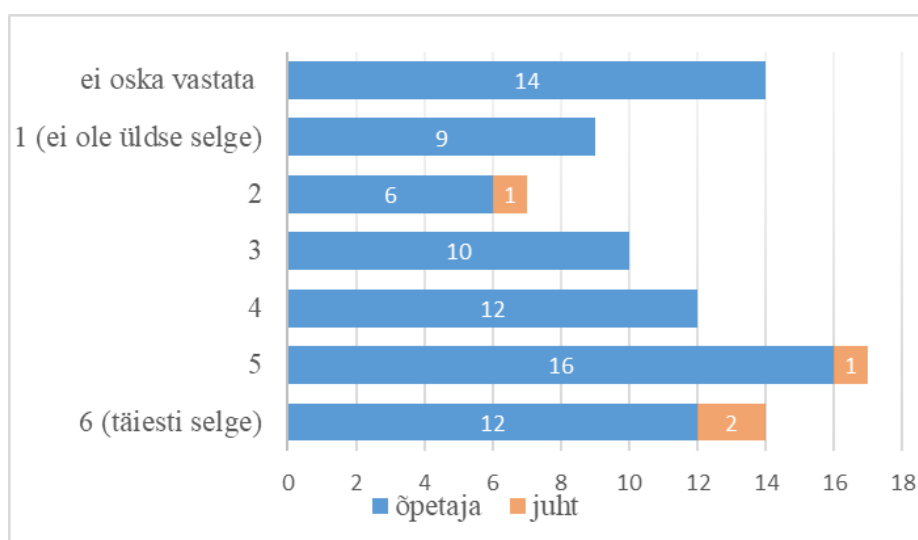
	A	B	Kokku A+B	Ühendatud A ja B	A ja B & A+B vahe
2022					
Direktor, õppejuht, majandusjuht, muu administreerimiskulu	62 720	62 720	125 440	86 890	-38 550
2023					
Direktor, õppejuht, majandusjuht, muu administreerimiskulu	76 760	76 760	153 520	104 530	-48 990
2024					
Direktor, õppejuht, majandusjuht, muu administreerimiskulu	80 090	80 090	160 180	111 620	-48 560
Kokkuhoid 2022–2024					136 100

Autori koostatud Pärnu LV finantsosakonna info põhjal.

Pärnu LV esindajad hindavad kokkuhoiu heaks, kuigi arvestusi tehtud ja jälgitud ei ole (Pärnu abilinnapea E. Täht, haridusosakonna juht J. Ruubel, intervjuu, 03. 2024, vt lisa 4). Juhtimiskulude komponent *muu administreerimiskulu* on lasteaedade ühendamisel jäänud samaks (A = 3950; B = 3950, kokku = 7900, ühendatud A+B = 7900 eurot), kuigi ühendatud A+B puhul on lisandunud kulutused nt juhtkonna ja vahendite transpordile majade vahel, IKT vahenditele, millele juhtis tähelepanu ka Nakazawa (2014, lk 144–

145), kes ühendamise tulemuslikkust uurides tõi välja, et lisanduda võivad kuluartiklid, mis majandusliku kasumlikkuse küsitavaks muudavad. Sarnasel arvamusel on ka lasteaia C juht, kes kahtles majanduslikus kokkuhoius ning toonitas, et kui kaalukaasil on inimeste vaimne tervis, siis arvab ta, et need kulud ja tulud ei ole proportsioonis.

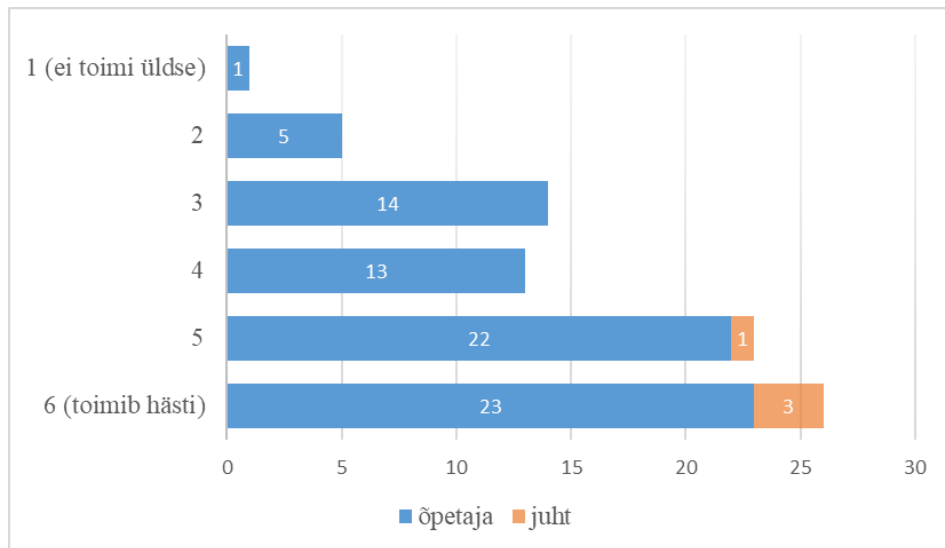
Ankeetküsitluse esimeses plokis käsitleti lasteaedade juhtimist ühendatud lasteaedades. Lasteaedade ühendamise protsess algas Pärnu LV esindaja ettepanekust lasteaia juhile. Enamasti tuli otsustada kiiresti ja ühel juhul ei olnud juhil valikut, mis võimaldanuks keelduda. Kolm juhti kinnitasid, et nende jaoks oli lasteaedade ühendatud juhtimise eesmärk ja vajadus selge ja põhjendatud. Õpetajaid ei kaasatud ühendamise protsessi enne ühendamist, vaid teavitati lasteaedade ühendamise toimumisest ning suuremat arutelu, mida ühendamine kaasa toob, sellele ei järgnenud, mis selgitab ligi poolte õpetajate (43) negatiivse reaktsiooni ühendamisele. Ühendamise eesmärki ja põhjuseid ei mõistnud või ei osanud vastata pooled (39) õpetajatest ( vt joonis 5).



**Joonis 5.** Õpetajate ja juhtide lasteaedade ühendamise eesmärgi ja põhjuste selgus

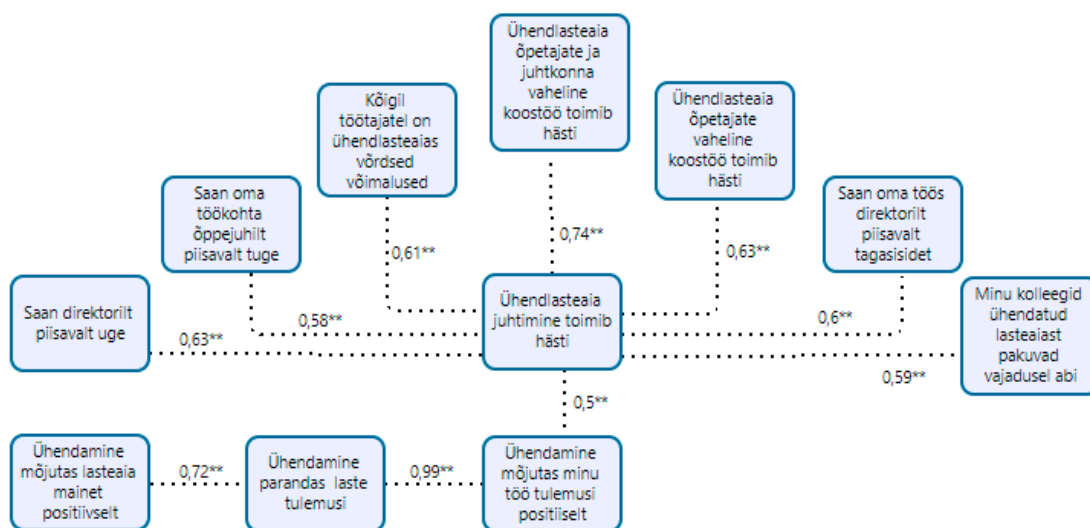
Eesmärgi ja põhjuste mõistmisest sõltub ühendamisse suhtumine (toetus või vastuseis). Juhid mõõnsid, et ei ole küsinud õpetajate suhtumist ühendamisse, vaid tõlgendavad seda läbi tunnetamise, nagu nt „kõik kindlasti rahul ei olnud, aga vastuseisu päris ei tundnud“ (A, B). Juhtide hinnangud õpetajate reaktsioonile lasteaedade ühendamise kohta on üsna erinevad: kaks neljast (A, E) eeldavad, et õpetajad said pigem aru, üks (C) arvab, et pigem siiski ei saanud aru, ja üks juht (B) ei oska seda kommenteerida.

Seda üllatavam on asjaolu, et ligi kaks kolmandikku õpetajatest on nõus väitega, et ühendlasteaia juhtimine toimib hästi või pigem hästi (vt joonis 6).



**Joonis 6.** Õpetajate ja juhtide ühendlasteaia juhtimisele antud hinnangute arv

Korrelatsioonianalüüs näitas, et juhtimisega rahulolu on tugevas seoses õpetajate ja juhtkonna vahelise hea koostöö tunnetamisega; keskmises seoses juhtkonnapoolse toetuse ja tagasiside tunnetamise ning võrdsete võimaluste tunnetamisega. Samuti näitab korrelatsioonianalüüs juhtimisega rahulolu ja töö tulemuslikkuse tunnetamise vahelist keskmist seost, mis tähendab, et ühe rahulolu tõus toob kaasa ka teise aspekti tõusu või vastupidi. Analüüsist lähtub, et õpetajad, kes olid rahulolevad lasteaedade ühendatud juhtimisega, hindavad positiivselt häid suhteid ja koostööd ning tajuvad selle positiivset mõju oma töö tulemuste paranemisele ning seeläbi ka laste tulemuste ja lasteaia maine paranemist (vt joonis 7, lk 35).



**Joonis 7.** Juhtimisega rahulolu korrelatiivsed seosed õpetajate vaatest. Olulisusniivoo \* $p=0,01-0,05$ ; \*\* $p < .001$

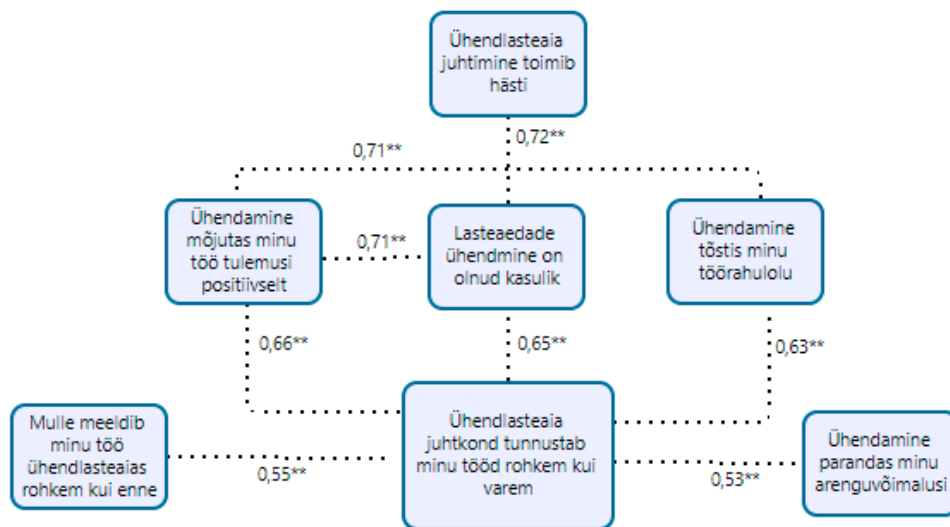
Veerand õpetajatest ei ole siiski ühendatud lasteaia juhtimisega rahul (vt joonis 6, lk 33). Kõik juhid hindasid juhtimise heaks või väga heaks, kuid kaks neist (A, C) möönsid, et kohanemine, uued harjumused ja struktuurid on võtnud aega, mille üheks põhjuseks võib pidada juhtide teadmiste ja oskuste puudumist suurte organisatsiooniliste muutuste juhtimiseks. Vaatamata sellele hindasid nad oma toimetuleku edukaks, mis toetab Pärnu abilinnapea arvamust, et ühendlasteaedu juhtima on valitud inimesed, kellel on võimekust selles rollis hakkama saada. Õpetajatest ega juhtidest ei kasutanud vastusevarianti „ei oska vastata“ mitte keegi, mis näitab, et igapäev on arvamus selles küsimuses (vt joonis 6, lk 33).

Tööraahulolu ja ühendamise toetamise üks olulisi eeldusi on personali kaasamine ja tihe kommunikatsioon ühendamise eri etappides. Kolmandik õpetajaist nõustub väitega, et õpetajatele selgitati ühendamise protsessi, oodatavaid tulemusi ja põhjuseid piisavalt, kuid sama palju õpetajaid ei ole siiski mõistnud ühendamise eesmärki. Lisaks viiendik ei oska või ei soovi vastata (vt joonis 5, lk 32), mille põhjus võib olla vähene kommunikatsioon ühendamiseelses etapis. Kaasatuse vähenemist lasteaia juhtimise seoses ühendamisega on tajunud neljandik õpetajatest. Ligi pool aga tunneb, et ühendamine ei ole vähendanud õpetajate kaasatust asutuse arendustegevusse. Korrelatsioonianalüüsist selgus, et õpetajad, kes ei tundnud kaasatuse tõusu, pigem ei nõustunud ka asutuse avatud õhkkonnaga ( $r = -0,53$ ), nende rahulolu töökorraldusega oli

madalam ( $r=-0,40$ ) ning neile oli ebaselge, kelle poole pöörduda ühendatud lasteaias probleemide korral ( $r=0,42$ ). Samuti tajusid nad pigem rahulolematust juhtimisega ( $r=-0,48$ ), mille põhjuseks võib olla vähene kaasatus ja ebaselge kommunikatsioon ühendamiseelses etapis, mis tingis pigem negatiivse meelestatuse lasteaegade ühendamise suhtes või soov jätkata endise juhtkonnaga (vt lisa 10).

Juht C nõustub, et õpetajaid jõuab siiski kaasata vähem, kuna ei ole ajalist ressursi, et kutsuda kokku õpetajate töörühmi. Lasteaias E on juht vastupidisel arvamusel: ühendamine on toonud kaasa õpetajate suurema kaasatuse, kuna juht ei jõua üksinda kõiki lahendusi välja mõelda ja ellu viia. Lasteaias A on samuti kaasatus juhi hinnangul pigem tõusnud tänu hästi väljatöötatud protseduuridele (eelinfo tutvumiseks meilile, võimalus avaldada arvamust kõigil, arvamuste selekteerimine juhtkonna poolt, otsustamine parimatest valikutest koosolekul). Juht B selles osas muutusi ei näe.

Õpetajatest 81% on nõus, et koosolekud ühendatud lasteaias on sisukad ja juhtkond arvestab õpetajate ettepanekutega. Neljandik õpetajatest tunnetab juhtkonna (direktor, õppejuht) tuge ja tagasisidet piisavalt (vt lisa 7, küsimused 2.5 kuni 2.8). Tunnustamise tõusu on siiski märganud alla neljandiku õpetajaist. Enam tunnustamise tajumine on keskmises korrelatiivses seoses ühendamise kasulikkuse, arenguvõimaluste paranemise, töö tulemuste paranemise, töörahulolu tõusu ning töö meeldivamana tajumisega, millest võib järelda, et õpetajad, kes saavad piisavalt tähelepanu ja tunnustust juhtkonnalt, tajuvad oma töö tulemusi, töörahulolu, arenguvõimalusi positiivsemalt. See kinnitab, et piisava tunnustamise tajumine on oluline õpetaja töörahulolu ja tulemuslikkuse tagamiseks. Samas oli tunnustamise tõusu tajumine nõrgas seoses avatud õhkkonna, teadmiste jagamise valmisoleku ja õpetajatevahelise koostöö vahel, millest võib järeldada, et õpetajad eelistavad pigem individuaalset tööd ja panustamist ning tulemusi koostööle (vt lisa 12, 14; joonis 8 lk 38).

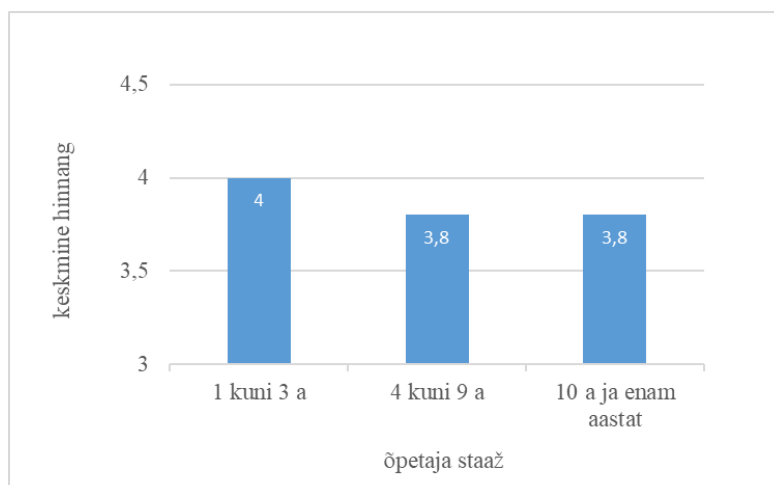


**Joonis 8.** Tunnustamise korrelatiivsed seosed õpetajate vaatest. Olulisusniivoo \* $p = 0,01-0,05$ ; \*\* $p < .001$

Õpetajad, kes tajuvad suhtlemise ja tagasiside vähenemist, on oma arvamust selgitanud järgmiselt: „Juhtidel ei ole aega tunda huvi, kuidas mul läheb; kiiretes küsimustes ei ole võimalik kohest vastust saada, kui juhtkond pole kohal; juhtide tähelepanu on erinevatel majadel ebavõrdselt; silmast silma vestlusi on vähe ja kirja teel tekib palju emotsionaalseid erimeelsusi või väärarusaamu; info ei jõua alati kohale; juhtkonda näeb harva ja liiga lühikest aega; juhtkond jääb kaugeks; juhid ei jõua süveneda rühmade muredesse päriselt; jne.“ Kommentaarid ei ole korduvad, seega ei saa neile tuginedes teha üldistusi, kuid enamikul on põhjused seotud juhtkonna tähelepanu vähenemisega.

Lasteaedade ühendamine tõi peale uue juhtimisstruktuuri kaasa muudatusi töökorralduses. Uus töökorraldus on tekitanud rahulolematust kolmandikus õpetajatest. Vajadusel oleks siiski valmis ühendatud majas asendama veidi üle poole õpetajatest.

Lasteaia C juht kinnitas, et väga raskelt tulevad muudatused, kui tavad on juurdunud enam kui 50 aastat. Võrreldes õpetajate staaži järgi (1–3 a; 4–9 a; 10 ja enam aastat) hinnanguid lasteaedade ühendamisega seonduvatele eri aspektidele, ei saa siiski kinnitada, et pikema staažiga töötajad oleksid negatiivsemalt meelestatud kui alustavad õpetajad. Kõigis staažigruppides on hinnangute keskväärtnus lasteaedade ühendamise efektiivsusele veidi üle keskmise taseme (vt lisa 9; joonis 9).



**Joonis 9.** Õpetajate staaži ja keskmise hinnangu seos lasteaedade ühendamise efektiivsusele

Lasteaedade ühendatud juhtimise head toimimist („Meie lasteaia juhtimine toimib hästi“) hindasid õpetajad keskmise kõrge väärtusega 5,4 vaatamata juhtide ühtsele arvamusele, et alati on neid, kes ei ole poolt ega tule muudatustega kaasa. Uuringu juhtimist puudutavate küsimuste keskvärtus kokku on mõnevõrra madalam (3.5) ja näitab õpetajate keskmist rahulolu ühendasutuste juhtimisega.

**Tabel 5.** Õpetajate hinnang juhtimise valdkonna kohta lasteaedade ühendamisel (keskmine, mood, mediaan ja standardhälve)

Väide	Keskmine	Mood	Mediaan	St.hälve
Ühendlasteaia juhtimine toimib hästi	5,4	1/2	5	1,3
Teadsin ühendamise eesmärgi, põhjuseid	3,1	2	4	1,7
Kaasatud juhtimisse vähem kui enne	1,8	0	3	1,7
Olen rahul töökorraldusega	4,0	2	4	1,4
Koosolekud sisukad, juhtkond arvestab	4,5	2	5	1,2
Selgitati piisavalt ühendamise protsessi	2,7	0	3	1,6
Kõigil töötajatel on võrdsed võimalused	3,9	2	5	1,5
Õppejuhilt saan piisavalt tagasisidet	4,2	2	5	1,2
Õppejuhilt saan piisavalt tuge	4,5	2	5	1,2
Direktorilt saan piisavalt tagasisidet	4,5	2	5	1,3
Direktorilt saan piisavalt tuge	3,2	2	5	1,4
Ühendamisega kaasnes suurem vastutus	2,8	0	4	1,7
Kaasnes suurem otsustusõigus	3,0	0	4	1,6
Juhtkond tunnustab rohkem	1,7	0	2	1,5
Juhtimise keskvärtus	3,5			

Märkus: Keskmine ja standardhälve arvatatud Likerti-tüüpi kuuesel skaalal: 1 - ei nõustu... 6 - olen täiesti nõus; 0 - ei oska vastata.

Nagu näha, erinesid õpetajate hinnangud enim kaasatuse, ühendamise eesmärgi ning põhjuste mõistmise ja suurenenud vastutuse osas. Üksmeelsemad olid vastajad koosolekute sisukuse ning õppejuhi toe ja tagasiside osas. Järelintervjuus osalenud õpetajad selgitasid juhtimise kõrget keskmist hinnet küsimuse „ühendlasteaia juhtimine toimib hästi“ puhul rahulolu enda ja juhi suhtega või juhi isiksusega, mitte juhtimisega kaasuvate tegevustega, millele anti hinnang esimeses plokis.

Juhtkonna muutunud struktuur ja töökorraldus (kõik tegutsevad ühiselt samas hoones; juhtkond viibib vaheldumisi eri hoonetes kokkulepitud päevadel; juhtkonnal on kokkulepitud tööjaotus ja tööplaan ning toimuvad regulaarsed omavahelised koosolekud 1 x kuus; juhtkond on enamoiku ajast ühes hoones ja vajadusel liigub ühendatud lasteaeda) mõjutab kõiki osapooli ja nende omavahelist suhtlust. Juhid (A, B) ei näinud õppejuhi või majandusjuhi alalise kohaloleku olulist vajadust kummaski ühendatud lasteaias. Rõhutati, et juhtimistasandi koostöö tegemiseks on oluline juhtkonna tihe omavaheline kontakt, mis on võimalik tänu samaaegselt ühes hoones viibimisele. Erinevalt direktoritest toovad õpetajad välja (kasutades täpsustamise võimalust) juhtimise efektiivsuse tagamiseks ühe lahendusena õppejuhi kohalolu mõlemas majas alaliselt, mis annaks juhtkonnale parema ülevaate majades toimuvast, tagaks õppe- ja kasvatustegevuste parema kvaliteedi, aitaks lahendada kolleegidevahelisi konflikte, võimaldaks kiireid lahendusi jne. Samas oli nii õpetajaid kui direktoreid, kelle arvates on oluline üks õppejuht ühinenud lasteaias, kes on sillaks õppehoonete vahel, tagades samad nõudmised ja võimalused kõigile. Samal põhjusel tuuakse välja kokkulepete ja reeglite kehtestamist ja neist kinnipidamist, mis tagaks ühtse juhtimisstruktuuri.

Teises plokis, kus hinnati koostööd ja kommunikatsiooni ühendatud lasteaedades, nõustus kolmveerand õpetajatest sarnaselt direktoritega, et ühendlasteaia õhkkond on avatud ja toetav. Uuringus selgub, et nii õpetajad kui direktorid peavad oluliseks positiivseid suhteid nii juhtide omavahelistes, õpetajate ja juhtide kui ka õpetajate omavahelistes suhetes ja meeskonnatöös, mille tugevat seost näitas ka korrelatsioonianalüüs (vt lisa 11): õpetajad, kes hindasid positiivseks koostöö juhtkonnaga, olid rahul ka õpetajate omavahelise koostööga ( $r=0,75$ ).

Üle poolte õpetajatest (48) tajub koostööd õpetajate ja juhtkonna vahel positiivselt ning on valmis jagama oma kogemusi ja teadmisi. Veidi vähem (42) on veendunud ka

ühendatud lasteaedade õpetajate omavahelises heas koostöös. Kaks kolmandikku (51) on veendunud, et nende kolleegid mõlemast ühendatud lasteaiast pakuvad vajadusel abi. Positiivsetest aspektidest seoses ühendamisega toodi välja järgmist: kogemuste vahetamine, ühisüritused, kolleegide toetus, koolitused ja ühised väljasõidud.

Vastajatest kolmandik (26) tunnistas siiski, et ühendlasteaias ei ole alati selge, kelle poole millises küsimuses peaks pöörduma, kuid sellega ei nõustu ükski juht. Koostööd takistavate teguritena toob ligi kolmandik õpetajaist välja info halva liikumise majade vahel (aeglane, katkendlik, majades erineva sisuga). Samuti märgitakse takistusena „isiksuseomadusi (individualist); ei hinda kolleege ja koostööd; puudub soov või oskus abi küsida; kinni vanades harjumustes; puudub huvi; negatiivsus ja rahulolematuus kõigega; negatiivne konkurents töötajate vahel ning „omade grupid“ kuhu teisi ei oodata; jne“.

Autori praktiline kogemus kinnitab, et organisatsioonide ühendamise protsessi esimeste aastate keerukaimaks väljakutseks on just töötajate omavahelised suhtekonfliktid, sh omavaheline konkureerimine ja ebasõbralik käitumine kolleegide suhtes ühendatud asutuses. Seega on koostöö tagamiseks, mis viib positiivsete töötulemusteni, oluline personalitöö teadlik toetamine ning õpetajate lõimimine ühendatud lasteaedades. Koostöö ja kommunikatsiooni rollist lasteaia efektiivses toimimises annab ülevaate tabel 6.

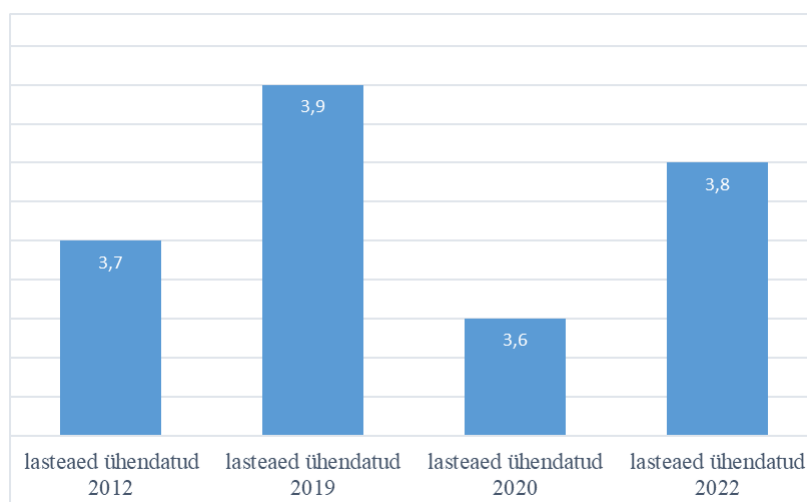
**Tabel 6.** Õpetajate hinnang koostööle ja kommunikatsioonile ühendatud lasteaedades (keskmine, mood, mediaan, standardhälve)

Väide	Keskmine	Mood	Mediaan	St.hälve
Meie kollektiivis on avatud õhkkond	4,2	2	4,5	1,3
Olen suure ja hästi toimiva meeskonna liige	4,1	1	4	1,6
Kolleegid pakuvad vajadusel abi	4,0	2	5	1,4
Asendan meeleldi ühendatud lasteaias	3,9	1	4	1,6
Koostöö õpetajate ja juhtkonna vahel toimib hästi	3,9	2	5	1,4
Õpetajate vahel toimib koostöö hästi	3,8	2	4	1,5
Info liigub ühendlasteaias hästi	3,7	2/3	4	1,4
Jagan meelsasti oma teadmisi ...	3,6	2	5	1,2
Ühendamine võeti õpetajate poolt hästi vastu	2,8	0	4	1,6
Ühendlasteaias pole selge, kes mille osas otsustab	2,5	6	3	1,6
Koostöö ja kommunikatsiooni ploki keskmine	3,7			

Märkus: Keskmine ja standardhälve on arvutatud kuuepunktisel Likerti-tüüpi skaala, kus 1 - ei nõustu üldse ... 6 - olen täiesti nõus; 0 - ei oska vastata.

Tabelis on näha, et vastajate arvamused lahknevad enim ühise meeskonna tajumisel, õpetajate suhtumise osas ühinemisse ning ühendatud lasteaias töötamise osas. Vastuste sarnasus oli küsimustes, mis puudutas oma teadmiste jagamist ja avatud õhkkonda ühendlasteaias. Selgus, et ühendatud majade õpetajad veedaksid meeleldi aega ühisüritustel või koolitustel, kuid parema meelega piirduksid tööalastes tegemistes oma rühma või maja meeskonnaga.

Õpetajate keskmine hinnang koostööd ja kommunikatsiooni puudutavale valdkonnale on 3,7 mis annab tunnistust keskmisest kõrgemast rahulolust eri lasteaedade meeskondade lõimimisel. Kuigi juhud on arvamusel, et algusaja raskused mööduvad, kui tekkivad usaldusel tuginevad suhted ja koostöö, selgus siiski, võrreldes õpetajate hinnanguid ühinemise efektiivsusele, et ei olnud märkimisväärseid erinevusi lasteaedade ühendamisele ajalisest kestusest lähtuvalt (vt joonis 9; lisa 7).



**Joonis 9.** Õpetajate keskmiste hinnangute võrdlus lasteaias efektiivsusele sõltuvalt ühendamise ajast (vastavalt 12, 6, 4 ja 2 aastat tagasi)

Antud tulemus ei toeta varasemate uuringute tulemust (Holten *et al.*, 2020, lk 402; Matejić *et al.*, 2021, lk 75; Ouedraogo & Ouakouak 2018, lk 685) ja direktorite (C, E) arvamust, et õpetajate hoiakud ühendatud lasteaias muutusid positiivsemaks pärast uue juhtkonna tundmaõppimist ja usalduslike suhete tekkimist, vaid pigem õpetajate piisava kaasatuse ja tunnustamisega, mida näitab korrelatsioonianalüüs küsimustes, mis on tugevas korrelatiivses seoses tunnustamisega, st tunnustuse lisandumisel tõusevad ka korrelatiivses seoses olevad aspektid (vt joonis 8, lk 37).

Vähese kaasamise üheks põhjuseks lisaks juhtide kinnitusele, et neil puudus igasugune teadmine muudatuse juhtimise protsessist, võib olla ka juhi arvamus, et „õpetajate jaoks ei muutu ju midagi“, samas kui ühendati kahe lasteaia alusdokumendid (õppekava, põhimõtted, väärtused). Muutusi juhtimisstruktuur, suhtlemisharjumused, rutiinid, juhtkond, töökorraldus, kolleegid jne, mis kõik puudutavad õpetajat ja peegelduvad tema töörahulolus. Juhi nägemusest sõltub, kas ühendatud lasteaia toimivad ühe tervikuna, nagu lasteaia A, või pigem eraldiseisvate lasteaedadena, kus on oma kultuur, nagu B, C, E. Eelnevale tuginedes võib järeldada, et juhtide vähene ettevalmistus, suur koormus, suhtumine ühinemisse ja ühendamise eesmärgi mõistmine peegeldub õpetajate väheses informeerituses ja kaasatuses ühendamiseelses etapis, mille tulemusel ei näe suur osa õpetajaid ühendamise efektiivsust ja seeläbi ei ole avaldanud ühendamise positiivset mõju õpetaja töörahulolule ja tulemuslikkusele.

Lasteaias C, erinevalt teistest lasteaedadest, panustas juhtkond just ühendamise ettevalmistavas etapis (ühine arutelu kahe lasteaia õpetajatega väärtuste ja edasiste tegevuste üle, ühendamist toetav koolitus meeskonna lõimimiseks jne) vastavalt Lewini jt muudatuse juhtimise mudelitele, kuid kahjuks ei taganud see loodetud tulemust (edukas ühendamine). Junni & Teerikangas, (2019, lk 14) soovivad tegeleda pigem õpetajate emotsioonide, hoiakute ja muude vähem nähtavate aspektidega, millest sõltuvad töötaja kindlustunne ja koostöövalmidus.

Enamik ühendatud lasteaedadest (v.a lasteaed A) on pigem kahest eri lasteaia koosnev lasteaed. Lasteaias A on püütud õppehooneid ühendada nii personali tegevustes kui ka õppe- ja kasvatustöös ülemajaliste ühisüritustega lastele ja peredele. Lasteaedades C ja D on sarnaselt A-ga korraldatud lisaks personali lõimimisele ka lastevahelist suhtlust vastastikuste külaskäikude näol.

Ühendatud lasteaedade personali põhiliste ühiste tegevustena tuuakse välja ühisüritusi tähtpäevade puhul (jõulupidu, õppeaasta alustamine ja lõpetamine jne), samuti ühiseid koolitusi ja õpetajate omavahelist kogemuste vahetamist. Kahes lasteaias on loodud ka FB grupp õpetajatele, kuid osa kasutajatest tunneb, et see ei õigusta ennast ja tekitab pigem väärarusaamistest tulenevaid konflikte. Seega toimib majade vahel üsna tihe koostöö õpetajate tasandil, kuid vaatamata sellele leiavad kolme lasteaia direktorid, et igal majal võiks säilida oma kultuur ja tegevused.

Õpetajad ja juhid ei pea oluliseks lasteaedade sisulist ühendamist, pigem eelistatakse, et kummalgi majal on oma eripära. Kahe erineva tegevuskultuuri juhtimine suurendab veelgi ajaressursi puudust juhtkonnal, kelle sõnutsi on puudu ajast personaliga suhtlemiseks, koostöövestlusteks ja töö tagasisidestamiseks. Enamikus asutustes, v.a lasteaias A, korraldab juhtkond töökoosolekuid majades eraldi, kuna juhtide sõnutsi on majade teemad ja probleemid liiga erinevad. Lasteaias A, kus juhtkond on valinud teadlikult ühtse organisatsioonikultuuri ja viinud läbi süsteemselt tegevusi kollektiivi lõimimiseks, toimuvad koosolekud ühes ühendatud lasteaias, kordamööda erinevates õppehoonetes, mis tagab juhi sõnul võrdse kohtlemise ja ühtse inforuumi.

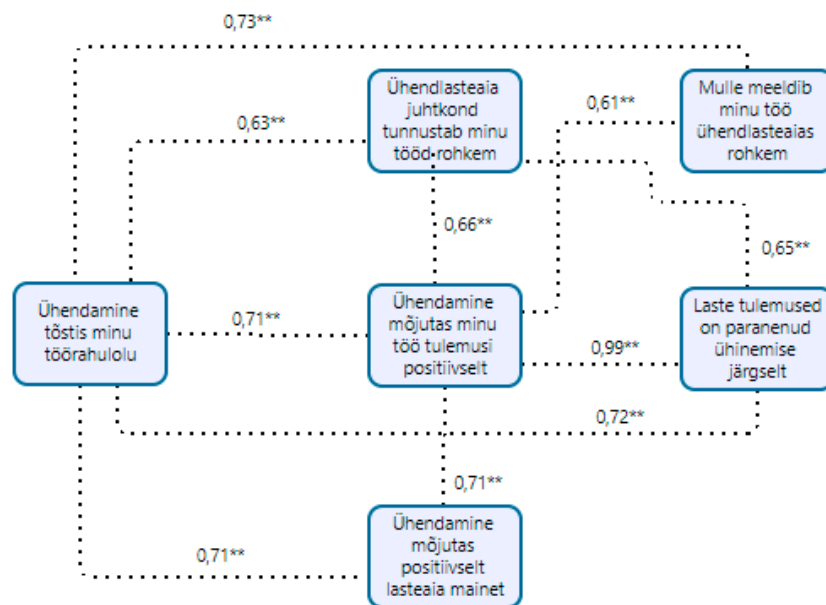
Ühendatud lasteaedade juhtkonna suhtlemine lastevanematega toimub enamasti e-posti või telefoni teel, mis ei ole probleemiks kummalegi osapoolele, nagu kinnitas kirjalik struktureeritud intervjuu lasteaia A hoolekogu 7 liikmega (vt lisa 5). Lastevanemad leiavad, et telefoni ja meili kasutamine on mugav ja kiire lahendus. Eliisi infosüsteemi kasutamine oli ühe lapsevanema arvates siiski tülikas, kolm ei ole seda kasutanud. Eliisi vähese kasutamise põhjus on eraldi sisselogimine. E-post ja telefon on lastevanemate hinnangul igapäevane, mugav ja kiire viis suhtlemiseks, mida kasutavad ka juhtkonnaga samas majas olevate laste vanemad. Seega ei ole meilivestlus tingitud juhtkonna eemal viibimisest, vaid mugavusvalik. Juhid mõnavad siiski, et sarnaselt Pärnu abilinnapea ja haridusosakonna juhiga ei ole nad hinnanud lasteaedade ühendamise efektiivsust konkreetsete näitajate raames, pigem hinnatakse, et protsess toimib optimaalsete kulude juures laitmatult.

Muutunud struktuur ja töökorraldus nõuab uusi oskusi peale juhtide ka õpetajatelt. Ühendasutuste töökorralduse juures peavad juhid oluliseks just koostöö- ja suhtlemisoskusi, mis võimaldavad paindlikku reageerimist ja valmisolekut lahendada ootamatuid olukordi. Pärnu abilinnapea hinnangul on oluline eneseregulatsioonioskus, sh aja- ja ressursiplaneerimine, otsustamine ja vastutus distantsilt juhitud lasteaedade õpetajate puhul, mis aitab toime tulla oma töö iseseisva korraldamise ja selle tulemuslikkuse eest vastutamisega.

Ligi pool õpetajatest on tajunud seoses ühendamisega lisandunud otsustusõigust (32) ja vastutust (31) oma tööd puudutavates asjades, selgus küsitluse kolmandast ploki, mis hindas lasteaedade ühinemise mõju õpetajate töörahulolule ja tulemuslikkusele.

Vastupidiselt Pärnu LV ja lasteaia juhtide ootustele ei ole üle poole õpetajatest, märganud, et ühendamisega on paranenud tema arenguvõimalused.

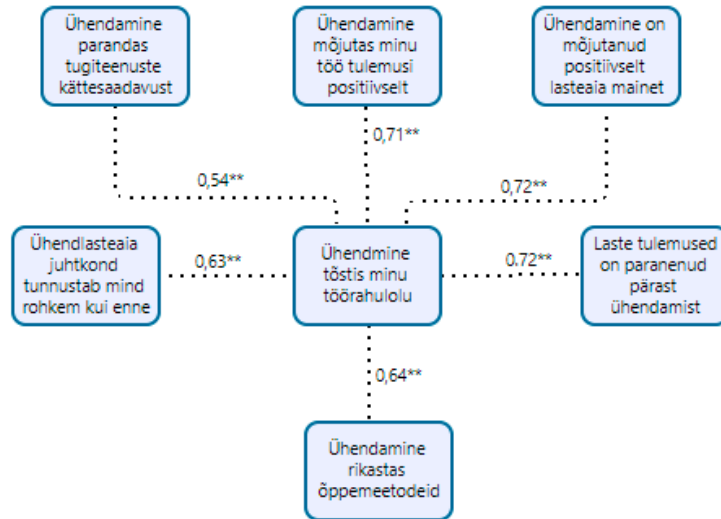
Õpetajatest enamik (59) on veendunud, et lasteaegade ühine juhtimine toimib edukalt, vaatamata juhtide ülekoormusele ja vähesele suhtlemisele töötajatega silmast silma. Juhtimise kasulikkusesse usub ligi pool vastanud õpetajatest. Samas kui juhtidest näeb olukorra paranemist kolm neljast juhust. Paranemist ei näe või ei oska hinnata õpetajatest: ruumide- ja olmetingimuste osas 70%; õppe- ja kasvatustegevuste vahendite osas 65%; toitlustamises 67% ja arenguvõimalustes 54%. Samuti ei ole 65% vastanutest märganud, et ühendamine oleks mõjutanud nende töö tulemuslikkust positiivselt, või ei oska nad vastata (vt joonis 12, lk 45). Korrelatsioonianalüüsist selgub, et õpetajad, kes tunnetavad ühendamise positiivset mõju oma töötulemustele, tajuvad juhtkonna tunnustamise tõusu ( $r=0,66$ ). Tugevad seosed on õpetaja töö tulemuste paranemisel töörahulolu tõusu, lasteaia maine paranemise ning õppemeetodite rikastumise tunnetamise vahel (vt joonis 10).



**Joonis 10.** Töö tulemuslikkuse tõusu tunnetamise korrelatiivsed seosed lasteaegade ühendamisel õpetajate vaatest. Olulisusniivoo \* $p=0,01-0,05$ ; \*\* $p < .001$

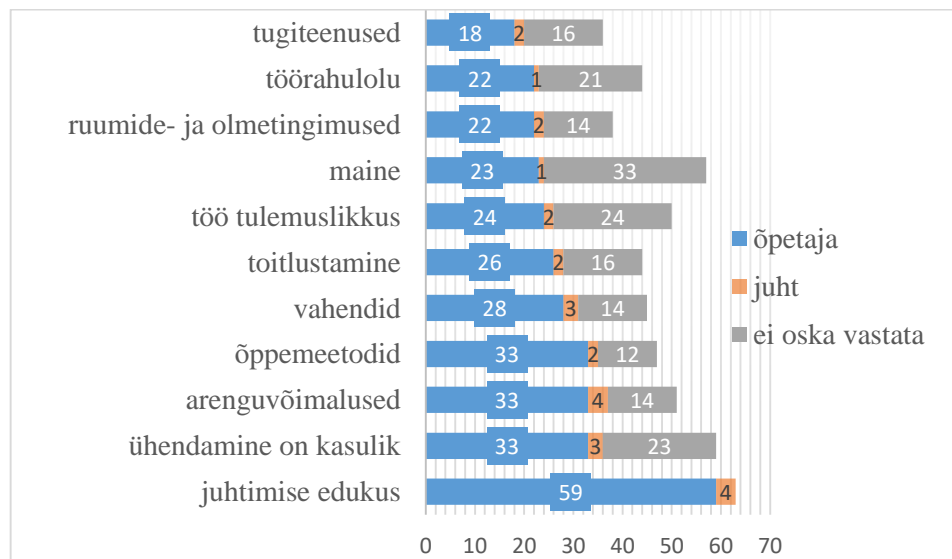
Töörahulolu tõusu tunnetanud õpetajad (vt joonis 11, lk 45) tajuvad ühendamise positiivset mõju lasteaia mainele, oma töö tulemuslikkusele ning laste tulemustele. Sellest

järeldub, et õpetajad, kes tajuvad oma tööd tulemuslikuna, on positiivsed, töörahulolevad ning motiveeritud, mis on oluline laste heade tulemuste saavutamiseks.



**Joonis 11.** Töörahulolu tõusu tunnetamise korrelatiivsed seosed lasteaedade ühendamisel õpetajate vaatest. Olulisusniivoo \* $p=0,01-0,05$ ; \*\* $p < .001$

Samas üle poole õpetajatest ei nõustu, et ühendamine oleks parandanud lasteaia uute õppemeetodite kasutuselevõttu, tugiteenuste kättesaadavust, lasteaia maine või töörahulolu tõusu (vt joonis 12). Juhid ei nõustu siiski õpetajatega ja näevad olukorra paranemist mitmes faktoris.



**Joonis 12.** Õpetajate positiivne hinnang lasteaedade ühendamise tulemusel paranenud aspektidele (hinnang 4–6; vastanute arv)

Õpetajate hinnangute põhjuseks võib olla teadmatus või oskus võrrelda, millised ressursid olid lasteaia majandamisel eri kuluvaldkondades enne ühendamist. Juhid (A, B, C, E) toovad intervjuus välja koolitusvõimaluste suurenemise kogu asutuses (koolitusraha suurus sõltub õpetajate arvust, seega, kui ei lisandu ametikohti, ei ole reaalselt suurenenud ka koolituste summa õpetaja kohta, kuid on kasutatud võimalusi sisekoolitusteks ja kogemuste jagamiseks). Kahel juhul nähakse ruumide ja olmetingimuste parandamist, kus tänu ühendatud uuematele renoveeritud majadele on vabanenud ressursi vana maja tingimuste parandamiseks. Kooskõlas direktorite hinnangutega on Pärnu LV esindajate väide, et ka õppe- ja mänguvahendite võimaluste paranemisel on oluline mastaabiefekt, kus hulgi vahendeid tellides on hind soodsam. Samuti näevad efektiivsust pooled direktorid ja LV esindajad tugispetsialistide palkamisel, mis väikeste lasteaedade puhul on keeruline, kuna spetsialistile ei ole võimalik pakkuda 1,0 ametikohta. Abilinnapea sõnul mõjutab ühendamine ka professionaalsust läbi selgema rollijaotuse: „Kui kahe või nelja rühmaga lasteaias täidab õpetaja lisatööna ka õppejuhi või mõnd muud ametikohta, siis ei ole tal võimalik keskenduda ja korralikult täita kumbagi neist ametikohtadest.“

Õpetajad hindavad ühendamise mõju töörahulolule, millest sõltub õpetaja pühendumus ja töö tulemuslikkus (vt tabel 7, lk 47), keskmise hindegaga 2,3 ja 1,8. See on madal näitaja, kuid ei tähenda siiski õpetaja töörahulolu langust, vaid mõõdab ühendamise mõju töörahulolule ja näitab pigem seda, et ühendamine ei ole mõjutanud õpetaja töörahulolu märkimisväärsel viisil. Selgitusena tuuakse välja pigem töökaaslaste sobivuse kui lasteaedade ühendamise mõju. Seega, kui varasemad uuringud – Loani (2020, lk 1926); Eliyana *et al.* (2020, lk 1263–1272); Skaalvik & Skaalviku, (2011); Ouedraogo & Ouakouaki, (2018, lk 677–682); Bakker *et al.*, (2023) – kinnitasid õpetaja töörahulolu sõltuvust õpetaja pädevusest, suhetest, keskkonnast, tunnustamisest ja tähelepanust, töö sisust ja ameti mainest ning kaasatusest, siis võiks eeldada, et kuna õpetajad ei ole märganud nendes aspektides muutusi paremuse poole, siis ei toeta ühendamine pikemas perspektiivis õpetaja töörahulolu tõusu, küll aga võib olla töörahulolematus põhjuseks. Peale selle mõjub rahulolematus juhtkonna vähenenud tähelepanu ja suhtlemise osas töörahulolule pärssivalt. Õpetajate hinnangust ühendamise efektiivsusele annab ülevaate tabel 7 lk 48.

**Tabel 7.** Õpetajate hinnang lasteaegade ühendamise efektiivsusele (keskmine, mood, mediaan, standardhälve)

Väide	Keskmine	Mood	Mediaan	St.hälve
Juhtimine toimib hästi	5,4	1/2	5	1,3
Paranenud on arenguvõimalused	3,0	4	4	1,5
Rikastas lasteaia õppemeetodeid	2,9	3	4	1,6
Ühendamine on olnud kasulik	2,7	5	4	1,6
Paranenud on õppe- ja töövahendid	2,5	3/6	3	1,7
Paranenud on toitlustamine	2,4	6	3	1,6
Töö tulemused paranesid	2,3	0	4	1,7
Tõstis minu töörahulolu	2,3	0	3	1,7
Parandas tugiteenuste kättesaadavust	2,1	6	2	1,7
Parandas lasteaia mainet	2,0	0	4	1,7
Mulle meeldib minu töö ühendatud lasteaias rohkem kui enne	1,8	0	2	1,7
Paranenud on ruumide ja olmetingimused	1,8	6	2	1,6
Efektiivsuse hinnang kokku	2,6			

Märkus: Keskmine ja standardhälve on arvatud kuuepunktisel Likerti-tüüpi skaala, kus 1 - ei nõustu üldse ... 6 - olen täiesti nõus; 0 - ei oska vastata.

Kuigi ühtsust on näha õpetajate vastuste osas, et juhtimine toimib hästi, on hinnangud ühendamise efektiivsuse osas üsna erinevad ning õpetajate keskmine hinnang ühendamise efektiivsusele on 2,6, mis on alla keskmise tulemus ja kooskõlas Boser'i (2013, lk 8–9) arvamusega, et mastaabiefekti saavutamine ei taga asutuse efektiivset toimimist. Vastavalt õpetajate hinnangutele on näha, et juhtimise ühendamine on õpetajate arvates hea mõte ja tunnustatakse juhtide toimetulekut, kuid rahulolematust tekitab just vähenev kontakt ja mitteformaalsete vestluste vähesus, mida põhjustab juhtide ajaressursi nappus ja ülekoormus.

Suurt koormust, mis pikas perspektiivis võib viia läbipõlemiseni, kinnitasid kolm neljast juhust. Ühe lasteaia juht, kes ei näe ühendamise tulemuslikkust, vaatamata jõupingutustele ja teadlikule tegutsemisele, leiab, et pigem on tema töö kriisiolukordade lahendamine kui asutuse juhtimine. Bakkeri *et al.*, (2023, lk 26–28, 35, 40, 47) arvamuse kohaselt on juhul, kui vaatamata suurtele jõupingutustele on töötulemused ebapiisavad, märk läbipõlemisest, mille üks põhjuseid on suutmatuse toime tulla töökohustustega oskuste või ressursside puudumise tõttu.

Ühinemise esimestel aastatel tunnistab neljast juhust kolm, et oli mures oma vaimse tervise pärast. Pikema ühendatud juhtimise kogemusega direktorid on tajunud vajadust

teadlikult tegeleda oma vaimse tervise ja eneselaadimisega harrastuste, pere ja töövälise suhtluse kaudu, et hoida oma motivatsiooni ja energiat.

Juhtide motivatsiooni juhtida ühendatud lasteaeda on kannustanud erinevad põhjused: tunnustusvajadus, töötasu tõus, ambitsioonid ja eneseteostus, valikute puudumine, paratamatus jne. Lähtuvalt motiivist olid erinevad ka direktorite hinnangud ühendamise efektiivsusele. Isiklikult motiveeritud juhid näevad ühinemist positiivses valguses. Vähem positiivsed on need juhid, kellel puudus võimalus kaasa rääkida või kelle soovidega ei arvestatud.

Eelnevast analüüsist võib kokkuvõtvalt järeldada, et Pärnu LV esindajad hindavad lasteaedade ühendamise edukaks tänu juhtimiskulude piisavale kokkuhoiule ning nii õpetajate kui juhtide eeldatavale kompetentsi tõusule. Vaatamata tõusnud töömahule ja vähenenud ajaressursile leiab enamik lasteaia juhtidest samuti, et lasteaedade ühendamine on olnud hea otsus, mis on parandanud lasteaedade olukorda mitmes valdkonnas. Õpetajatest 88% arvates toimib lasteaedade ühendatud juhtimine hästi, kuid ühendamise mõju lasteaedade efektiivsele toimimisele nad ei näe. Pigem tuuakse välja suhtlemise vähenemist nii juhtkonnaga kui ka kolleegide vahel ühendatud asutuses. Õpetajatest nõustub lasteaedade ühendamise efektiivsusega alla poole vastajatest, mis tähendab, et õpetajate vaates ei ole lasteaedade ühendamine olnud otstarbekas.

### **2.3. Järeldused Pärnu lasteaedade ühendamise efektiivsuse kohta ning ettepanekud analoogsete ühendamiste korraldamiseks**

Tuginedes läbiviidud uuringule ja teorialele, töötati välja järeldused ja ettepanekud samalaadsete ühendamiste korraldamiseks lasteaedade direktoritele ja kohalike omavalistuste esindajatele.

Pärnu abilinnapea hinnang lasteaedade ühendamisele on rahulolev, kuna on saavutatud kulude vähendamine ja kompetentsuse kasv, mida siiski hinnatakse pigem kaudsetele andmetele kui seirele tuginedes. Ühendamise tulemustega on rahul ka ühendlasteaedade juhid. Tuginedes Motiejunaite, 2021, lk 65–68; Giménez *et al.*, 2022, lk 3–4; Serbak & Valk, 2016, lk 6–11 jt uuringutele, on lasteaia efektiivsuse hindamise oluliseks näitajaks

õpetajate töörahulolu ja sellest tulenev pühendumus ning tulemuslik töö, mis tagab laste head tulemused, laste ja lapsevanemate rahulolu ning lasteaia hea maine.

Antud uuringu tulemuste kontekstis võib öelda, et ühendatud lasteaedade juhtide suure koormuse tõttu on nad kaugenenud õpetajatest (suhtlus, tunnustus, tähelepanu, tugi, kaasatus otsustesse jne), mis peegeldub suhteliselt madalates hinnangutes (juhtimise keskväärtus 3,5; koostöö ja kommunikatsioon 3,7; tulemuslikkus 2,6), mis Herzbergi motivatsiooniteooria kohaselt kinnitab, et suhted, tunnustamine ja kaasatus on olulised tagamaks töömotivatsiooni ja -rahulolu ning nende puudumine võib pikemas perspektiivis viia töörahulolu languseni, mis omakorda mõjutab negatiivselt töö tulemusi ja suurendab soovi töölt lahkuda.

Uuringust selgus, et vastupidiselt juhtide arvamusele ei sõltu lasteaedade ühendamise edukus õpetajate staažist. Arvamus, et pikema staažiga õpetajad ei kohane muudatustega, sest harjumusi on raske muuta, ei pidanud paika. Ka ühendamise aeg ei avaldanud märkimisväärset toimet (aja möödudes ei tekkinud rohkem usaldust ja toetust muudatusele), vaid pigem eestvedamisest (sh juhi suhtumisest ja hoiakutest, mida järgitakse) ja teadlikust personali lõimimisest, kus kõik osalised tunnevad kaasatust, tunnustamist ja võrdset kohtlemist.

Nagu näha, on lasteaedade ühendamine toonud kaasa nii positiivseid (sh juhtimiskulu kokkuvõtteid) kui ka negatiivseid tulemusi, sh eelkõige juhtide ja õpetajate vahelise suhtluse vähenemine. Ouedraogo & Ouakouaki (2018, lk 678) hinnangu kohaselt loetakse ühinemist edukaks, kui organisatsiooni jaoks on muutunud midagi tõhusamaks, tulemuslikumaks või kasumlikumaks, üksikisiku jaoks aga kiiremaks või lihtsamaks. Õpetajate hinnangud lasteaedade ühendamise efektiivsuse osas näitavad aga, et ühendamine ei ole õpetajate arvates muutnud peamisi nende tööd puudutavaid faktoreid paremaks, seega ei ole ühendamisega kaasnenud oodatavat töörahulolu ega seeläbi ka efektiivsuse tõusu.

Pärnu lasteaedade ühendamise efektiivsuse hindamiseks koostas autor, tuginedes uuringu andmetele, kokkuvõtte lasteaedade ühendamise seonduvatest positiivsetest ja negatiivsetest aspektidest, millest saab ülevaate tabelis 8 lk 50.

**Tabel 8.** Pärnu lasteaedade ühendamisega kaasnevad positiivsed ja negatiivsed aspektid.

Ühendamisega kaasnenud positiivsed aspektid	Ühendamisega kaasnenud negatiivsed aspektid
Kokkuhoid juhtimiskuludelt.	Ajaressursi nappus: juhtkond ei jõua personaliga piisavalt suhelda, pidada mitteametlikke vestlusi, tunda huvi, osaleda korraldatud üritustel.
Arenguvõimalused: paranenud IKT, eneseregulatsioonioskused, sh aja ja tegevuste planeerimine, otsustamine, vastutamine.	Suhtlus on liikunud elektroonilistesse kanalitesse, on pinnapealne ning kaasneb oht vääritimõistmiseks ja konfliktide tekkeks.
Paranenud arendus- ja koolitusvõimalused.	Suurem kollektiiv on rikkunud ära väikse maja ühtsustunde, raske on teha meeskonnatööd ja ühisüritusi.
Selge rollijaotus (kes millega tegeleb) tagab kvaliteetsema tulemuse.	Töötajate rahulolematuse ja raskus muuta harjumusi, suhtlusviise jne
Suuremas kollektiivis on rohkem ideid ja nende elluvijaid.	Suuremas kollektiivis on raskem teha kokkuleppeid, arvestada kõigi ettepanekute ja soovidega.
Mastaabiefekti kasutamine vahendite varumisel: suurem kogus – soodsam hind.	Juhtkond on ülekoormatud, millega kaasnevad vaimse tervise probleemid ja oht läbipõlemisele.

Lasteaedade ühendamise järgselt on oluline tulemuste seire, analüüs ja tagasiside (ka positiivsete tulemuste tunnustamine), et vajadusel teha muudatusi juhtimisstrateegias, sest uuringu andmetel sõltub õpetaja töörahulolu pigem kaasavast-eestvedavast juhtimisest. Sellest ja teistest järeldustest ning ettepanekutest saab ülevaate tabelist 9.

**Tabel 9.** Pärnu lasteaedade ühendamisega kaasnevad peamised järeldused ja ettepanekud omavalitsusele

Peamised järeldused	Ettepanekud
Pärnu lasteaedade ühendamisel ei muutu laste ja töötajate arv, mistõttu on kulude kokkuhoid vaid eelarve juhtimiskulude komponendis.	Haridus otsused peavad tuginema uuringutele ühinemise efektiivsuse osas. Teenuse kvaliteet ning töötajate ja kasutajate rahulolu tõustes suureneb lasteaia efektiivsus. (Cumulus Consulting, 2019; Motiejunaite, 2021).
Lasteaia juhtidel puudusid vajalikud teadmised organisatsioonide ühendamise kohta, mille tõttu on ühendamine toonud lisastressi nii juhtidele (sh läbipõlemine) kui õpetajatele.	Lasteaia juhtide ja personali ettevalmistamine ja toetamine (vajalikud teadmised ja oskused) ühendamiseprotsessi vältel (Appelbaum <i>et al.</i> , 2000; Holten <i>et al.</i> , 2020; jt).

Õpetaja töörahulolust sõltub tema pühendumus ja töö tulemuslikkus, mis omakorda on eelduseks laste positiivsetele tulemustele ja lapsevanema rahulolule, millest sõltub lasteaia maine ja efektiivne tegevus (vt joonis 2 lk 22). Tuginedes teooriale ja uuringu

tulemustele, tehakse tabelis 10 olevad järeldused ja ettepanekud lasteaia juhtkonnale ühendamise edukaks läbiviimiseks.

**Tabel 10.** Pärnu lasteaedade ühendamisega kaasnevad järeldused ja ettepanekud lasteaia juhtidele

Peamised järeldused	Ettepanekud
Õpetajad hindavad lasteaedade ühendamise efektiivsust madalalt.	Muudatuste teadlik juhtimine, sh selge kommunikatsioon, visiooni ja strateegia osas, õpetajate motivatsiooni- ja hügieenifaktorite toetamine ühendamisprotsessi vältel tagab koostöövalmiduse, ühendamise edukuse ja töö tulemuslikkuse (Appelbaum, <i>et al.</i> , 2000; Holten <i>et al.</i> , 2020; Herzbergi, 1987).
Ühendamise edukus ei sõltu õpetajate staažist või ajalisest kestusest.	Eestvedav juhtimine ja õpetajate kaasamine ja tunnustamine vähendab töötajate ebakindlust ja tõstab paindlikkust ning valmisolekut muutusi toetada (Holten <i>et al.</i> , 2020; Matejić <i>et al.</i> , 2021; Dao & Bauer, 2021; Heine <i>et al.</i> , 2022; Li, 2021; Zagelmayer, 2018, jt).
Ühendatud lasteaedade juhtkonna tõusnud koormus ja ajaressursi nappus on vähendanud silmast silma suhtlust ja tähelepanu, mis pikemas perspektiivis viib õpetajate töörahulolu languseni.	Läbimõeldud juhtimisstruktuur (kaasamine, vastutuse jagamine, jne) ja kokkulepped võimaldavad ratsionaalset ajakasutust ning võrdse kohtlemise tagamist. Personali teadlik lõimimine ühendatud lasteaedade õpetajate vahel tagab koostöö ja tõstab töörahulolu ning tulemuslikkust (Dao & Bauer, 2021, lk 14; Fox <i>et al.</i> , 2023).

Personali vastupanu ja võimalike hirmude vähendamiseks on oluline kaasatus juba ühendamiseelses etapis. Ühendamise eesmärgi, visiooni ja põhjuste ning protsessi ja eeldatavate tulemuste arusaadav selgitamine kõigile ühendamisprotsessi osapooltele, läbi selge kommunikatsiooni ja pideva suhtluse kogu ühinemisprotsessi vältel, ning õpetajate emotsioonide, hoiakute ja muude vähemnähtavate aspektidega arvestamine, millest sõltuvad töötaja kindlustunne, koostöövalmidus ja töö tulemuslikkus, aitab õpetajatel leida muudatusteks vajalikke ressursse, nt paindlikkus ja valmisolek.

Juhtide valmisolek jagada vastutust ja juhtimist ning anda ja võtta vastu tagasisidet ning arvestada õpetajate ettepanekutega tagab läbimõeldud juhtimisstruktuuri, mis võimaldab ratsionaalset ajakasutust ja võrdset kohtlemist. Kaasatus ja personali teadlikuks lõimumiseks valitud tegevused, nt parimate praktikate jagamine, ühisüritused jne, mõjuvad tänu kolleegide ja juhtkonna tähelepanule ja toetusele töörahulolule positiivselt.

Lasteaedade ühendamise efektiivsuse hindamiseks kõigi osapoolte seisukohast oleks oluline kaasata ka lapsevanemaid ning kogu lasteaia personali (õpetaja abid, kokad, jt), mis annaks suurema pildi tulemuslikkusest. Antud töös käsitleti lasteaia efektiivsust läbi juhtimiskulude ja õpetajate töörahulolu, seetõttu, et lapsevanemate kaasamine oleks eeldanud uuringut enne ja pärast ühendamist ning pikemamahulist uuringut, mida magistritöö formaat ei võimaldanud. Parema tulemuse lasteaedade ühendamise efektiivsusest annaks uuringu kordamine paari aasta pärast, mis võimaldaks võrrelda saadud tulemusi käesoleva uuringu tulemustega, et hinnata ajafaktori mõju muudatustele.

## KOKKUVÕTE

Lasteaedade nagu paljude teiste organisatsioonide ühendamise käivitajaks on ressursside optimaalne kasutamine parima tulemuse saavutamiseks. Pärnu lasteaedade ühendamisel loodeti saavutada ka juhtide, õpetajate ja spetsialistide kompetentsi kasv. Ühendamine on suur muudatus kõigile osalistele, mistõttu eeldab selle õnnestumine inimeste ja protsessi teadlikku juhtimist, sest inimesed on need, kes viivad ellu juhtimisstrateegiaid.

Ühendamine loetakse edukaks, kui ühendamise tulemusena on muutunud ühendatud organisatsioonide töö tulusamaks või tulemuslikumaks, st efektiivsemaks. Ettevõtete puhul, mille eesmärk ei ole tulu teenimine – näiteks lasteaed –, on raske mõõta tulusust ja tulemuslikkust, mistõttu lähtutakse protsessi suunamisel ressursside optimaalsest kasutamisest efektiivse toimimise tagamiseks. Lasteaia efektiivsust näitab pakutava alushariduse kvaliteet, inim-, finants- ja muude ressursside juhtimine, mis tagab õpetaja töörahulolu säilimiseks olulised aspektid: kaasatuse juhtimisse, positiivsed suhted, arengu ja pädevused, stabiilse vaimse ja füüsilise keskkonna, lasteaia ja õpetajaametiga hea maine, piisava tasu ja tunnustuse jne. Töörahulolev õpetaja on pühendunud ja panustab oma töö tulemuslikkusse, mis väljendub laste heades tulemustes ning lapsevanemate rahulolus. Rahulolematu õpetaja aga lahkub töölt, suurendades õpetajate kriisi Eesti hariduses, mistõttu on oluline uurida õpetaja töörahulolu, et ennetada lahkumist.

Läbi on viidud mitmeid õpetajate töörahulolu uuringuid, kuid seni ei ole autori andmetel uuritud lasteaedade ühendamise mõju õpetaja töörahulolule, mida käsitletakse antud magistrisöö. Kasutatud teooriale ja läbiviidud uuringule tuginedes hinnati Pärnu lasteaedade ühendamise efektiivsust läbi juhtimiskulude ja õpetaja töörahulolu ning tehti järeldused ja töötati välja ettepanekud tulevaste analoogsete ühendamiste edukaks korraldamiseks.

Uuringu läbiviimiseks kasutati mitmemeetodilist lähenemist, kus andmeid koguti dokumendianalüüsi, intervjuude ja ankeetküsitluse kaudu. Kvalitatiivseid ja

kvantitatiivseid andmeid kombineeriti tervikpildi loomiseks. Valimi moodustas Pärnu linna nelja ühendatud juhtimisega lasteaia 140 õpetajat ja spetsialistid, kellest vastas ankeetküsimustikule 78.

Tervikpildi saamiseks lasteaedade ühendamise viidi läbi intervjuud nelja Pärnu ühendatud lasteaia juhiga ning Pärnu abilinnapea ning haridusosakonna juhi ja alushariduse spetsialistiga. Majandusliku kasumlikkuse hindamiseks analüüsiti Pärnu lasteaedade eelarveid, mille tulemusel selgus, et lasteaedade ühendamise tulemusel saavutati kokkuhoid juhtimiskulude valdkonnas. Kuna lasteaedade struktuur ja juhtimine on erinevad (õppehoonete arv, erirühmade olemasolu, rühmade arv, õppejuhtide ametikohtade suurus jne), võeti analüüsimisel aluseks kahe kuuerühmalise eraldi juhitud lasteaia ühendamine üheks ühiselt juhitud lasteaiaks, mida vaadeldi kolme aasta (2022, 2023 ja–2024) lõikes. Selgus, et juhtimiskuludelt saavutatud kokkuhoid on Pärnu LV esindajate hinnangul piisav, et jätkata lasteaedade ühendamist edaspidi Pärnu linnas.

Õpetajad hindasid lasteaia ühendamise mõju kolmes plokis: juhtimine, koostöö ja kommunikatsioon ning õpetaja tulemuslikkus ja töörahulolu. Andmetest selgus, et vaatamata sellele, et õpetajad olid suhteliselt rahulolevad lasteaedade ühendatud juhtimisega ei näe nad siiski, et ühendamine oleks muutnud lasteaia toimimist efektiivsemaks. Samas toovad nii õpetajad kui direktorid välja ajaressursi nappuse, mis pärsib omavahelist suhtlust (vähenenud on silmast silma suhtlemine, juhtkond ei jõua pidada individuaalseid vestlusi, anda tagasisidet, osaleda lastele mõeldud üritustel jne). Põhiliseks suhtluskanaliks on muutunud kirj vahetus, mis võimaldab edastada infot kõigile õpetajatele korraga, kuid võib põhjustada väärarvamuste tõttu ka suhtluskonflikte. Seega on oluline selge ja avatud kommunikatsioon. Õpetajad suhtlevad ja osalevad meeleldi personalile mõeldud üritustes, kuid rühmatööd puudutavates asjades eelistatakse piirduda oma rühma või lasteaiaga, mis näitab, et meeskonnatöö oskus ja suurenenud kollektiiv vajavad uusi oskusi nii juhtidelt kui õpetajatelt.

Lastevanemate arvamuse saamiseks lasteaedade ühendatud juhtimise kohta viidi läbi kirjalik struktureeritud intervjuu 7 lapsevanemaga, millest selgus, et ühendamine ei ole muutnud lasteaiateenuse tarbimist lapsevanema jaoks ja juhtkonnaga suhtlemiseks eelistatakse kasutada ka juhtkonnaga samas hoones viibivate lastevanemate puhul e-kirja või helistamise / sõnumi saatmise võimalust. Vähem mugavaks peeti infosüsteemi Eliis

kasutamist, kuna info haldamiseks on vajalik sisselogimine. E-kirja eelistena nimetati vabadust suhelda endale sobival ajal ning kiiret suhtluskanalit, mis võimaldas saadud vastust taasesitada. Lastevanematega suhtlemisel ei kasutatud sotsiaalmeediagruppe. Lastevanematel on võimalus ka kokkulepitud ajal personaliga kohtuda.

Tuginedes uuringus osalenud osapoolte andmetele, koostas autor ülevaate Pärnu lasteaedade ühendatud juhtimisega kaasnenud positiivsete ja negatiivsete mõjude kokkuvõtte, kus selgus, et positiivsete muutustena nähti kokkuhoidu juhtimiskuludelt, arenguvõimaluste paranemist, selgemat rollijaotust, läbi mille tõuseb töö kvaliteet, ideede ja teostajate suurenenud hulk, mastaabiefekti vahendite hulgi hankimisel. Negatiivsete külgedena toodi välja ajaressursi nappus, juhtkonna koormuse kasvu, suhete jahenemist ja suhtluse vähenemist, suures kollektiivis on ka karaske teha meeskonnatööd ja kokkuleppeid, mis arvestaksid kõigiga.

Eelnevale tuginedes võib öelda, et Herzbergi motivatsiooniteooria kohaselt kuuluvad eelmainitud õpetajatele olulised aspektid motivatsioonifaktorte hulka, mille ebapiisavus mõjutab tööraahulolu negatiivselt ning pikemas perspektiivis viib tööraahulolematusse tõusuni. Seega on oluline lasteasutuste juhtkondadel pöörata tähelepanu suhetele ja tunnustamisele ühendatud lasteaias.

Tuginedes uuringu tulemustele, võib öelda, et Pärnu lasteaedade ühendamise ei ole tõstnud lasteaedade toimimise efektiivsust, kuid pikemas perspektiivis võib mõjutada õpetajate tööraahulolu negatiivselt. Lisaks selgus, et ühendamise edukus ei sõltu õpetajate staažist ega harjumustest või ühendamise ajalisest kestvusest (2 a vs 10 a), vaid siiski juhtimisest (eestvedamisest), kus töötajad on kaasatud ja järgivad juhi/liidri eeskujut. Lasteaedade edukaks ühendamiseks, mis tagab juhtimiskulude kokkuhoiu, on vaja hinnata ka hariduse kvaliteedi muutust ja õpetaja töö tulemuslikkust. Lasteaiateenuse parima toimimise eesmärgil soovib autor teooriale ja uuringule tuginedes tõsta juhtide teadmisi organisatsiooniliste muudatuste, sh ühendamiste elluviimiseks. Samuti on personali vaja kaasata ühendamise varases etapis, jagada selget ja piisavat kommunikatsiooni, mis hajutab õpetajate hirme, tõstab paindlikkust ja arendab oskusi ühendamisega toimetulekuks.

## VIIDATUD ALLIKAD

- Abel, K. (22. 05. 2023). Lasteaedade liitmine vallavalitsuse loodetud tulemust ei annaks. <https://elvaudised.ee/karin-abel-lasteaedade-liitmine-vallavalitsuse-loodetud-tulemust-ei-annaks/>
- Alas, R., Übius, Ü. (2010). Organisatsioonide arendamine. Tallinn. Külim
- Alfayad, Z., & Arif, L. S. M. (2017). Employee Voice and Job Satisfaction: An Application of Herzberg Two-factor Theory. *International Review of Management and Marketing*, 7, 150–156. <https://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/3342/pdf>
- Alonderiene, R., Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30, 140–164. doi:10.1108/IJEM-08-2014-0106
- Angwin, D. N., Mellahi, K., Gomes, E., Peter, E. (2016). How communication approaches impact mergers and acquisitions outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(20), 2370–2397. doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1080/09585192.2014.985330
- Appelbaum, S. H., Gandell, J., Shapiro, B. T., Belisle, P., Hoeven, E. (2000). Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre-duringpost-stages, 674–684. doi.org:10.1108/00251740010360579
- Appelbaum, S., Cameron, A., Ensink, F., Hazarika, J., Attir, R., Ezzedine, R., Shekhar, V. (2017). Factors that impact the success of an organizational change: a case study analysis. *Industrial and Commercial Training*, 49(5), 213–230. doi:10.1108/ICT-02-2017-0006
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bjørnstadand, E., & Os, E. (2018). Quality in Norwegian childcare for toddlers using ITERS-R. *European early childhood education research journal*, 26,(1), 111–127. <https://doi.org/10.1080/1350293X.2018.141205>

- Boser, U. (2013). Size Matters: A Look at School- District Consolidation. *Center for American Progress*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED561073.pdf>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463/>
- Bushe, G. R. (2020). Selge eestvedamine. Kuidas säilitada toimiv koostöö ja partnerlus. *Clear Leadership: Sustaining Real Collaboration and Partnership at Work/ Forst published 2010*. Eesti keeles ilmunud Täiendatud trükk AS Äripäev 2020.
- Casely-Hayford, J., Johansson, S., Dutt, K. G., Kwak, L., Toropova, A. (2023). The role of job demands and resources for teacher job satisfaction: insights from five European countries. *International Encyclopedia of Education* (Fourth Edition), 213–231. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-818630-5.04082-3>
- Creemers, B. P. M., Peters, T., Reynolds, D. (2022). School Effectiveness and School Improvement. DOI: 10.1201/9780203740156-4.
- Costen, W. M. (2012). Job Satisfaction. *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries*, 54, 292–295. <https://doi.org/10.1002/9781118364741.ch54>
- Cumulus Consulting OÜ, (2019). Pärnu haridusteenuse vajaduse prognoos aastani 2040. [https://parnu.ee/failid/uuringud/P2rnu\\_haridusteenuse\\_vajaduse\\_prognoos2040.pdf](https://parnu.ee/failid/uuringud/P2rnu_haridusteenuse_vajaduse_prognoos2040.pdf)
- Dao, M.A., Bauer, F. (2021). Human integration following M&A: Synthesizing different M&A research streams. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100746. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100746>
- De Witte, D., & López-Torres, L. (2017). Efficiency in education: a review of literature and away forward. *Journal of the Operational Research Society*, 68(4), 339–363. doi:10.1057/jors.2015.92;
- ECEC. (2014). Alushariduse ja lapsehoiu kvaliteediraamistiku peamised põhimõtted. *Euroopa Komisjoni egiidi all tegutseva alushariduse ja lapsehoiu töörühma aruanne*. [http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/archive/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/archive/index_en.htm)
- Eliyana, A., Angriani, M. R., Fitrah, H., Sembodo, P. (2020). The Effect of Transactional and Transformational Leadership on Lecturer Performance with Job Satisfaction as the Mediation. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11, 1263–1272. doi:10.31838/srp.2020.11.180

- Euroopa Liidu Teataja. (2019). Nõukogu soovitus kvaliteetse alushariduse- ja lapsehoiusteede kohta. C 189/ 02. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/HTML/?uri=CELEX:32019H0605\(01\)&from=NL](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ET/TXT/HTML/?uri=CELEX:32019H0605(01)&from=NL)
- Farahnak, L. R., Ehrhart, M. G., Aarons, G. A., Torres, E. M. (2020). The Influence of Transformational Leadership and Leader Attitudes on Subordinate Attitudes and Implementation Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Sage Journals, 27(1). <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1548051818824529>
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21, (2), 185–202. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2<185::AID-JOB34>3.0.CO);
- Fox, H. B., Walter, H. L., Ball, K. B. (2023). Methods used to evaluate teacher well-being: A systematic review. *Psychology in the Schools*, 60, 4177–4198. <https://doi.org/10.1002/pits.22996>
- Gawriye, J. R., Kourie, S., & Walid, R. (2022). Preschool Teachers' Work Motivation - A Study on intrinsic factors of work motivation for Swedish preschool teachers. *Bachelor Thesis in Business Administration*. <https://www.divaportal.org/smash/get/diva2:1666441/FULLTEXT01.pdf>
- Giménez, V., Thieme, C., Prior, D., Tortosa-Ausina, E. (2022). Evaluation and determinants of preschool effectiveness in Chile. *Socio-Economic Planning Sciences*, 81, (100934). <https://doi.org/10.1016/j.seps.2020.100934>
- Ginter, J., Kukemelk, H. (2015). Lasteaedade juhtimine rahvusvahelises võrdluses. *Eesti haridusteaduste Ajakiri* 3(1), 226–230. doi: <https://doi.org/10.12697/eha.2015.3.1.10>
- Gjerde, S., & Alvesson, M. (2020). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Sage Journals*, 73, 124–151. <https://doi.org/10.1177/0018726718823243>
- Gomes, E., Angwin, D. N., Weber, Y., Tarba, S. Y. (2013). Critical Success Factors through the Mergers and Acquisitions Process: Revealing Pre- and Post-M&A Connections for Improved Performance. *Thunderbird International Business Review*, 55(1), 1–120. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1002/tie.21521>
- Gomes, E., Barnes, B. R., Mahmood, T. (2016). A 22year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, 25(1), 15–27. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.005>

- Han, J., & Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*, 3(1), 1217819. doi: 10.1080/2331186X.2016.1217819
- Haucap, J., Stiebale, J. (2023). Non-price effects of mergers and acquisitions. *DICE Discussion Paper*, 402, 1–49. ISBN 978-3-86304-401-5. [https://www.dice.hhu.de/fileadmin/redaktion/Fakultaeten/Wirtschaftswissenschaftliche\\_Fakultaet/DICE/Discussion\\_Paper/402\\_Haucap\\_Stiebale.pdf](https://www.dice.hhu.de/fileadmin/redaktion/Fakultaeten/Wirtschaftswissenschaftliche_Fakultaet/DICE/Discussion_Paper/402_Haucap_Stiebale.pdf)
- Herzberg, F. (1987). One More Time: How do You Motivate Employees? *Harvard Business Review* 81(1), 87–96. doi:10.1007/978-1-349-02701-9\_2
- Holten, A-L., Hancock, G. R., Bøllingtoft, A. (2020). Studying the importance of change leadership and change management in layoffs, mergers, and closures. *Management Decision*, 58(3), 393–409. <https://doi-org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/MD-03-2017-0278>
- Heine, E. C. E., Jeroen Stouten, J., & Liden, R. C., (2022). Providing Service During a Merger: The Role of Organizational Goal Clarity and Servant Leadership. *Journal of Business Ethics*, 184, 627–647. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05162-6>
- Ihensekien, O. A., & Joel, A. C. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *The Romanian Economic Journal*, 85, 31–49. doi:10.24818/REJ/2023/85/04
- Johnes, J., Portela, M., Thanassoulis, E. (2017). Efficiency in education, 68(4), 331–338. <https://doi.org/10.1057/s41274-016-0109-z>
- Junni, P., & Teerikangas, S. (2019). Mergers and Acquisitions. *Business and Management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.15>
- Kala, H. (2023). Kas hariduse eduloo tühistamine? *Õpetajate Leht*, 29. <https://dea.digar.ee/article/opetajateleht/2023/09/19/6.1>
- Karu, S. (2008). Kulude juhtimine ja arvestus tulemuslikkusele suunatud organisatsioonis. I osa. Kirjastus Rafiko
- Kask, P. (2021). *Organisatsioonikultuuri mõju töötajate hoiakutele seoses. Organisatsioonide ühendamisega avaliku sektori näitel.* (Magistritöö). TalTeh.
- Kelleher, T., Men, R. L., Thelen, P. (2019). Employee Perceptions of CEO Ghost Posting and Voice: Effects on Perceived Authentic Leadership, Organizational Transparency,

- and Employee Organization Relationships. *Public Relations Journal*, 12(4), 1–23. <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/Ghost-Posting-Updated-090519.pdf>
- Kivipõld, K., Türk, K., Kivipõld, L. (2020). Performance appraisal, justice and organizational effectiveness: a comparison between two universities. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(1), 87–108. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2019-0229>
- Koolieelsete lasteasutuste seadus. (2017). Lasteasutuse ümberkorraldamine ja ümberkujundamine. *Riigi Teataja*, I, 27, 387. <https://www.riigiteataja.ee/akt/11604202100>
- Koolieelsete lasteasutuste, põhikoolide, gümnaasiumide, kutseõppeasutuste ja täienduskoolitusasutuste tegevusnäitajad. (2018). *Riigi Teataja* I, 12. <https://www.riigiteataja.ee/akt/120022018017?leiaKehtiv>
- Kotter, J. P., Choen, D. S. (2004). Muudatuste keskmes. Tõsielulood organisatsioonide muutmisest. Pegasus. *The Heart of Change. Real –Life Stories of How People Change Their Organizations.*
- Kubiszyn, T., & Borich, G. D. (2024). Educational Testing and Measurement. <https://books.google.ee/books>
- Lang, A., Sandre, S-L., Kallaste, E., Sõmer, M. (2021). Alushariduse ja lapsehoiu uuring. [https://centar.ee/failid/alushariduse\\_report/finantseerimine-ja-kulud.html](https://centar.ee/failid/alushariduse_report/finantseerimine-ja-kulud.html)
- Li, J-Y., Sun, R., Tao, W., Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, 1(1), 1-NP <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.1177/001872674700100103>
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312. doi:10.5267/j.msl.2020.6.007
- Lukk, M., Aksen, M., Themass, A., Tamm, A., Sammul, M., Pruks, P., Urmann, H. (2016). Hariduse rahulolu hindamise mõõtevahendi kirjeldus erinevates sihtrühmades. TÜ. [https://skytte.ut.ee/sites/default/files/202208/hariduse\\_rahulolu\\_aruanne2.pdf](https://skytte.ut.ee/sites/default/files/202208/hariduse_rahulolu_aruanne2.pdf)

- Matejić, I., Čurčić, M., Kostić, R. (2021). Transformational leadership in the service of organizational changes. *Journal of Process Management and New Technologies*, 9(3-4), 69–77. doi: <https://doi.org/10.5937/jpmnt9-34588>
- Meloy, B., Gardner, M., & Darling-Hammond, L. (2019). Untangling the Evidence on Preschool Effectiveness. Insights for Policymakers. Learning Policy Institute. [https://funtimeacademy.org/wpcontent/uploads/2020/05/Untangling\\_Evidence\\_Preschool\\_Effectiveness\\_REPORT.pdf](https://funtimeacademy.org/wpcontent/uploads/2020/05/Untangling_Evidence_Preschool_Effectiveness_REPORT.pdf)
- Miller-Bains, K. L., Russo, J. M., Williford, A. P., De Coster, J., Cottone, E. A. (2017). Examining the Validity of a Multidimensional Performance-Based Assessment at Kindergarten Entry. *Sage Journals*, 3(2), 1–16. <https://doi.org/10.1177/2332858417706969>
- Mitsakis, M., & Galanakis, M. (2022). An Empirical Examination of Herzberg's Theory in the 21st Century Workplace. Organizational Psychology Re-Examined. *Scientific Research An Academic Publisher, Psychology*, 13, 264–272. <https://doi.org/10.4236/psych.2022.132015>
- Motiejunaite, A. (2021). Access and quality of early childhood education and care in Europe. Educating from birth. For a requalification of nursery school and childcare services, 2(4), 64–81. doi: <https://doi.org/10.57568/iulres.v2i4.190>
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13–31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Müür, J. (2014). *Eesti Politsei- ja Piirivalveameti reorganiseerimine ja selle tulemused*. (Magistritöö). Tartu Ülikool
- Nakazawa, K. (2014). Does the Method of Amalgamation Affect Cost Inefficiency of the New Municipalities? *Open Journal of Applied Sciences*, 4, 143–154. ID:44041,12 doi:10.4236/ojapps.2014.44015
- Neill, M. S., Men, L. R., Yue, C. A. (2020). How communication climate and organizational identification impact change. *Corporate Communications: An International Journal*, 25(2), 281–298. <https://doi.org.ezproxy.utlib.ut.ee/10.1108/CCIJ-06-2019-0063>
- OCDE, (2016). OECD ülevaadet kooliressurssidest: Eesti 2016, lk 1–286. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver>

- OCDE, (2020). “Foreword” in Early Learning and Child Well-being: A Study of Five Year Olds in England, Estonia, and the United States. *OCDE Publishing*. <https://doi.org/10.1787/349cfb83-en>
- Ouedraogo, N., Ouakouak, M. L. (2018). Impacts of personal trust, communication, and affective commitment on change success. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 679–696. <https://www-emerald-com.ezproxy.utlib.ut.ee/insight/publication/is sn/0953-4814>
- Oxtoby, K. (2022). Nursery sector ‘at threat of being damaged’ by takeovers from large corporate companies. <https://www.earlyyearseducator.co.uk/news/article/nursery-sector-at-threat-of-being-damaged-by-takeovers-from-large-corporate-companies>
- Owen, G., Fletcher, M., Lester, S. (2006). Size Matters: economies of scale in schools and colleges. *Research report*. 1– 43. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED502039.pdf>
- Pavlov, D. (2021). Lasteaedade rahuloluküsitluste tulemused 2021, 1–45. RAKE. Tartu <https://harno.ee/sites/default/files/documents/202201/Lasteaedade%20rahuloluk%203%BCsitluste%20riiklik%20aruanne%202021.pdf>.
- Pepe, A., Addimando, L., & Veronese, G. (2017). Measuring Teacher Job Satisfaction: Assessing Invariance in the Teacher Job Satisfaction Scale (TJSS) Across Six Countries. *Europe's Journal of Psychology*, 13(3), 396–416. doi: 10.5964/ejop.v13i3.1389
- Päri, H. (2017). *Tartu linna lasteaedade õppe- ja kasvatustööd läbiviiva pedagoogilise personali rahulolu oma töökeskkonnaga*. (Magistritöö) Tartu Ülikool.
- Roosaar, T. (2022). Pärnu Linna Koduleht. Pressiteade. <https://parnu.ee/uudised/uudised-koik/4894-kaks-paernu-lasteaeda-on-kavas-ueheks-organisatsiooniks-liita>
- Saks, K., Hunt, P., Leijen, Ä., Lepp, L. (2022). To stay or not to stay: an empirical model for predicting teacher persistence *British Journal of Educational Studies*, 70(6), 693–717. doi:10.1080/00071005.2021.2004995 November 2021
- Sankar, J. P., Elumalai, K. V., Alqahtani, M., Abumelha, M. A. (2021). Factors Influencing Employee Satisfaction of Educational Institutions. *International Journal of Early Childhood [Special Education]*, 13(2), 327–336. doi:10.9756/INTJECSE/V13I2.211069
- Santiago, P., Levitas, T. D., Radó, P., Shrewbridge, C. (2016). OECD Reviews of School Resources: Estonia *OECD Publishing*. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264251731-en>

- Sarala, R.M., Junni, P., Cooper, C.L., Tarba, S.T. (2014) A Sociocultural Perspective on Knowledge Transfer in Mergers and Acquisitions. *Sage Journal of Management*, 42(5), 1037–1403. <https://doi.org/10.1177/0149206314530167>
- Sarala, R., Vaara, E., Junni, P. (2019). Beyond merger syndrome and cultural differences: New avenues for research on the “human side” of global mergers and acquisitions (M&As). *Journal of World Business*. 54(4), 307–321. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.10.001>
- Schulz-Knappe, C., Koch, T., Beckert, J. (2019). The importance of communicating change: Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 670–685. <https://www-emerald-com.ezproxy.utlib.ut.ee/insight/content/doi/10.1108/CCIJ-04-2019-0039/full/html>
- Sellin, T. (2022). *Muudatuste juhtimine kõrgharidussüsteemis Lääne-Viru Rakendus-kõrgkooli ja Tallinna Tehnikakõrgkooli ümberkorraldamisel*. Lõputöö. Tallinna Tehnikakõrgkool.
- Serbak, K., Valk, A. (2016). Võrdne ligipääs kvaliteetsele haridusele ja tõhus hariduskorraldus. Koolivõrk ja erakoolide rahastamine. Tartu: Haridus- ja Teadusministeerium [https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2022-10/haridusmin\\_koolivork.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/documents/2022-10/haridusmin_koolivork.pdf)
- Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2011). Teachers' feeling of belonging, exhaustion, and job satisfaction: the role of school goal structure and value consonance. *Anxiety, Stress & Coping An International Journal*, 24(4), 369–385. |doi:10.1080/10615806.2010.544300
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2020). Teacher burnout: relations between dimensions of burnout, perceived school context, job satisfaction and motivation for teaching. A longitudinal study. *Teachers and teaching: Theory and Practice*, 26(7–8), 602–616. <https://doi.org/10.1080/13540602.2021.1913404>
- Tallinn. (2022). Tallinna haridusamet annab teada lasteaedade liitmisest. <https://www.tallinn.ee/et/ametlik-teade/tallinna-haridus-amet-annab-teada-lasteaedade-liitmisest>
- Tartu. (2020). Linn kavandab lasteaedade liitmist. <https://tartu.ee/en/node/13108>
- Tartu koolieelsete munitsipaallasteasutuste eelarvestamise põhimõtted. (2020). Riigi Teataja IV, 44. <https://www.riigiteataja.ee/akt/416072020001>

- Toropova, A., Myrberg, E., Johansson, S. (2020). Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 71–97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Tsaousis, I., & Vakola, M. (2018). Measuring change recipients' reactions: The development and psychometric evaluation of the CRRE scale. doi:10.4324/9781315386102
- Trætteberg, H. S., & Fladmoe, A. (2020). Quality Differences of Public, For-Profit and Nonprofit Providers in Scandinavian Welfare? User Satisfaction in Kindergartens. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31, 153–167. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00169-6>
- Touart, B. (2021). *Organisatsioonide valmisolek ja vajadused edukaks ühinemiseks Pärnu Täiskasvanute Gümnaasiumi ja Pärnumaa Kutsehariduskeskuse näitel*. Magistritöö. TÜ Pärnu Kolledž
- Van Dam, K., Verboon, P., Tekleab, A. (2021). The Impact of Middle Managers on Employees' Responses to a Merger: An LMX and Appraisal Theory Approach. *Journal of Change Management*, 21(4), 432–450. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1888772>
- Vapper, T. (2021). Haridusreformist Põltsamaal. Emotsionaalselt ja lasteaiaõpetajate poolelt vaadates. *Õpetajate leht* <https://opleht.ee/2021/06/haridusreformist-põltsamaal-emotsionaalselt-ja-lasteaiaopetajate-polelt-vaadates/>
- Veski, A., Biro, P., Pöder, K., Lauri, T. (2017). Efficiency and fair access in kindergarten allocation policy design. *Journal of Mechanism and Institution Design*, 2(1), 54–104. doi:10.22574/jmid.2017.12.003
- Viljandi, (2018). Viljandi linna koduleht. Pressiteade: Linn plaanib kahe lasteaia liitmist. 08.10. 2018. <https://www.viljandi.ee>
- Zagelmeyer, S., Sinkovics, R. S., Sinkovics, N., Kusstatscher, V. (2018). Exploring the link between management communication and emotions in mergers and acquisitions. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 35(1), 1–178. <https://doi.org/10.1002/cjas.1382>

### Lisa 1. Pärnu linna ühendatud lasteaedade struktuur

Ühendatud lasteaed	Õppehoone 1	Õppehoone 2 ja 3	Juhtkonna koosseis
Pärnu Lasteaed Mai*	Mai 49, Pärnu, Mai maja, 12 rühma.	Järva 2, Pärnu, Raeküla maja, 6 rühma.	Direktor, 2 õppejuhti, majandusjuht, toitlustusjuht.
Pärnu Vana-Sauga Lasteaed*	Kadri 23, Pärnu, Kadri maja, 6 rühma.	Vana-Sauga 21, Pärnu, Päiksejänku maja, 6 rühma.	Direktor, õppejuht, majandusjuht.
Pärnu Lasteaed Trall*	Kiige 9, Pärnu Tralli maja, 12 rühma.	Rääma 38, Pärnu Männipargi maja, 4 rühma.	Direktor, 2 õppejuhti, majandusjuht.
Pärnu Ülejõe Lasteaed*	Noorte väljak 1, Pärnu Noorte väljaku maja, 6 rühma.	Väike-Posti 8a, Pärnu Väike-Posti maja, 4 rühma. Väike-Kuke 8a, Pärnu Väike-Kuke maja, 2 rühma.	Direktor, õppejuht, majandusjuht.
Pärnu Audru Lasteaed	Nooruse tee, Audru Männituka maja, 4 rühma.	Kahva tee 2, Papsaare Vikerkaare maja, 5 rühma.	Direktor, õppejuht, majandusjuht.
Jõõpre Kooli lasteaiad	Aruvälja lasteaed, 2 rühma.	Jõõpre lasteaed, 2 rühma. Lavassaare lasteaed, 1 rühm.	Direktor, 3 õppejuhti, majandusjuht.
Paikuse Lasteaed Mesimumm	Kastani väikekoht 10, Paikuse, 10 rühma.	Seljametsa maja, 3 rühma.	Direktor, õppejuht, majandusjuht.

Märkus: 2023/24. õa. Tabelis ei kajastu ametikohtade koormus. \*Lasteaed asub Pärnu keskuslinnas.

## **Lisa 2. Ankeetküsimustik lasteaiaõpetajale**

Hea õpetaja, assistent, õppejuht, tugispetsialist

Ootan Teid jagama oma kogemust lasteaedade ühendamise seoses. Viin läbi magistritööd teemal “Organisatsioonide ühendamise efektiivsus ja sellest tulenevad võimalused ning väljakutsed Pärnu linna lasteaedade näitel”, mille raames uurin lasteaedade ühendamise efektiivsust ja mõju õpetajate töörahulolule. Küsimustikuga kogutud andmete hoidmisel ja analüüsimisel tagatakse konfidentsiaalsus, andmeid ei jagata kolmandate osapooltega ning kogutud andmeid kasutatakse ainult lasteaedade ühendamise efektiivsust käsitleva magistritöö uuringu tegemiseks. Tulemused avaldatakse üldistatud kujul, mis ei võimalda vastaja isiku tuvastamist.

Küsimustik koosneb 3 plokist. Lisaks võimalus oma arvamuse/täpsustuse lisada.

Vastusevariandid: 1 - „ei ole üldse nõus“ ... 6 - „olen täiesti nõus“. Lisaks võimalus: 0 - „ei oska vastata“, kui sa ei ole selle teemaga kokku puutunud.

Lisainfo või ettepanekute korral palun pöörduge aadressil [jaanika.sirp@ulejoe.parnu.ee](mailto:jaanika.sirp@ulejoe.parnu.ee).

Suur tänu küsimustikule vastamise eest!

### **ÜLDANDMED**

1. Teie tööstaaz lasteaias kokku

- a) 1 kuni 3 a
- b) 4 kuni 9 a
- c) enam kui 10 a

2. Teie kogemus ühendatud juhtimisega lasteaias töötamisest

- a) 1 kuni 2 a
- b) 3 ja enam aastat

3. Töötate lasteaias (vajalik osalejate arvu määramiseks või konteksti mõistmiseks, asutuse nimetus ei kajastu töös)

- a) Pärnu Ülejõe Lasteaed
- b) Pärnu Lasteaed Mai
- c) Pärnu Vana-Sauga Lasteaed
- d) Pärnu Lasteaed Trall

## Lisa 2 järg

### JUHTIMINE

	Väide	1 - ei ole üldse nõus	2	3	4	5	6 - olen täiesti nõus	0 - ei oska vastata
1	Meie lasteaia juhtimine toimib hästi							
2	Lasteaedade ühendamine on olnud kasulik							
3	Teadsin, mis on lasteaedade ühendamise eesmärk ja põhjused							
4	Olen kaasatud lasteaia juhtimisse vähem kui enne ühendamist							
5	Meie lasteaia kollektiivis on avatud õhkkond							
6	Olen rahul töökorraldusega meie ühendlasteaias (tööajad, asendamine jne)							
7	Jagan meelsasti oma teadmisi, et ühendamine oleks edukas							
8	Ühendlasteaias pole sageli selge, kes millegi osas peab otsustama (õpetajad, õppejuht, majandusjuht, direktor)							
9	Koosolekud on sisukad ja juhtkond arvestab personali ettepanekutega							
10	Info liigub ühendlasteaia majade vahel hästi							
11	Ühinemise järgselt on paranenud ruumide ja olmetingimused							
12	Ühendamise järgselt on paranenud õppe- ja töövahendid							
13	Ühendamise järgselt on paranenud toitlustamine							
14	Õpetajatele selgitati eelnevalt piisavalt ühendamise protsessi ja oodatavaid tulemusi, miks on ühinemine oluline ja kuidas see toimub							
15	Ühendamisprotsess võeti õpetajate poolt hästi vastu							
16	Palun täpsustage, milliseid ühendatud lasteaedade personali lõimumist soodustavaid tegevusi on tehtud ja/või tehakse pärast ühendamist .....							
17	Soovin lisada juhtimise kohta ...							

## Lisa 2 järg

### KOOSTÖÖ ÜHENDLASTEAIAS

	Väide	1 - ei ole üldse nõus	2	3	4	5	6 - olen täiesti nõus	0 - ei oska vastata
1	Meie ühendatud lasteaedade õpetajate vahel toimib koostöö hästi							
2	Koostöö ühendatud lasteaedade õpetajate ja juhtkonna vahel toimib hästi							
3	Kõigil töötajatel on ühendlasteaias võrdsed võimalused							
4	Ühendamise järel on paranenud minu arenguvõimalused (on rohkem koolitusi, kogemuste vahetamist)							
5	Saan oma töö kohta õppejuhilt piisavalt tagasisidet							
6	Saan oma töö kohta õppejuhilt piisavalt tuge							
7	Saan oma töös direktorilt piisavalt tagasisidet							
8	Saan oma töös direktorilt piisavalt tuge							
9	Minu kolleegid mõlemast ühendatud majast pakuvad vajadusel abi							
10	Vajadusel asendan meeleldi oma kolleegi ühendatud lasteaias							
11	Tunnen, et olen suure ja hästi toimiva meeskonna liige							
12	Ühendamisega kaasnes suurem vastutus oma tööd puudutavates küsimustes							
13	Ühendamisega kaasnes suurem otsustusõigus oma tööd puudutavates küsimustes							
14	Soovin lisada koostöö kohta							

## Lisa 2 järg

### ÕPETAJA TULEMUSLIK TÖÖ JA TÖÖRAHULOLU

	Väide	1 - ei ole üldse nõus	2	3	4	5	6 - olen täiesti nõus	0 - ei oska vastata
1	Ühendamine mõjutas minu töö tulemusi positiivselt							
2	Laste tulemused on paranenud pärast lasteaegade ühendamist							
3	Ühendlasteaia juhtkond tunnustab minu tööd rohkem kui enne ühinemist							
4	Ühendamine rikastas lasteaia õppemeetodeid							
5	Lasteaedade ühendamine on parandanud tugiteenuste kättesaadavust							
6	Ühendamine on mõjunud positiivselt lasteaia mainele							
7	Lasteaedade ühendamine tõstis minu töörahulolu							
8	Mulle meeldib minu töö ühendlasteaias rohkem kui enne ühendamist							
9	Soovin lisada töörahulolu kohta							

#### Lisa 2.1. Intervjuu ühendatud lasteaegade õpetajatega ankeetküsimustiku juhtimise ploki hinnangute täpsustamiseks

Kuidas selgitada õpetajate kõrget hinnangut (5,4) väitele *Meie lasteaia juhtimine toimib hästi*, samas kui juhtimistegevusi iseloomustavate väidete plokk sai keskmiseks väärtuseks 3,5? (Väited nagu ühendlasteaia juhtimine toimib hästi; teadsin ühendamise eesmärki, põhjuseid; olen kaasatud juhtimisse; koosolekud on sisukad, juhtkond arvestab minu ettepanekutega; kõigil töötajatel on võrdsed võimalused; saan piisavalt tagasisidet ja tuge juhtkonnalt; juhtkonna tunnustus jne.)

### Lisa 3. Intervjuu kava ühendatud lasteaedade direktoritele

#### ÜLDANDMED

1. Kui pikk on Teie juhtimiskogemus lasteaia direktorina?
2. Kui palju on ühendatud lasteaia töötajaid kokku. Milliseid muudatusi koosseisus tõi lasteaedade ühendamine?
3. Kuidas muutis ühendamine juhtkonna koormust (töökohustused)? Millised ülesanded on tulnud lisaks, millised on vähenenud?

#### ÜHENDAMISE ETTEVALMISTAMINE

4. Kuidas algatati lasteaedade ühendamise protsess? Millistes otsustes sai lasteaedade direktor kaasa rääkida?
5. Kui selge oli lasteaedade ühendamise eesmärk ja ootused Teie jaoks?
6. Millised suuremad muudatused kaasnesid lasteaedade ühendamisega õpetajate jaoks? Nt suurem õigus otsustada oma tööd puudutavate asjade üle ja vastutus nende otsuste eest.
7. Kuidas mõjutas lasteaedade ühendamine õppekava, õppe- ja kasvatustegevuse põhimõtteid, väärtusi jne (kummalgi asutusel oma alusdokumendid või siiski ühised)?
8. Kuidas selgitasite ühendamise protsessi lasteaia õpetajatele?  
a) andsite teada; b) küsisite arvamust; c) muu, siis mida tegite
9. Kuidas õpetajad reageerisid lasteaedade ühendamise teatele?  
Hinnang 1–6 skaalal, 0 - ei oska öelda
10. Kui suur oli toetus või vastuseis lasteaedade ühendamisele? Kuidas selline suhtumine on muutunud aja jooksul?  
a) pooled poolt; b) enamik vastu; c) muu, siis mis

#### ÜHENDAMISE LÄBIVIIMINE

11. Kuidas on korraldatud juhtkonna töö ühendatud lasteaedade vahel (suhtlemine lapsevanemaga, õpetajatega)? On seda piisavalt?
12. Kuidas on korraldatud juhtkonna liikmete omavaheline koostöö? Logistika, suhtluskanalid jne. On seda piisavalt?
13. Kuidas on mõjutanud ühendamine personalijuhtimist (ümbertõstmise majades, uuenenud töökorraldus, info liikumine – kanalid)?
14. Kuidas on õpetajad rahul töökorraldusega ühendatud lasteaia, kui 1 - õpetajad ei ole rahul ja 6 - õpetajad on väga rahul?
15. Kas õpetajatele on selge, kelle poole nad millise probleemiga pöörduvad või millal otsustavad ise?
16. Milliseid uusi võimalusi loob lasteaedade ühendamine õpetajate arendamiseks?
17. Kuidas kaasatakse õpetajaid lasteaia arengut puudutavate küsimuste otsustamisse? (Arutelud, töörühmad, ettepanekute kogumine.) Kuidas hindaksite kaasatust, kui 1 - ei ole üldse kaasatud ja 6 - kaasatud on rohkem kui varem; 0 - ei oska vastata.

### Lisa 3 järg

#### TEGEVUSED PÄRAST ÜHENDAMIST

18. Kuidas hindate lasteaedade ühendamise tulemuslikkust?
19. Millised positiivsed nähtused on kaasnenum ühendamisega?
20. Mis on muutunud keerulisemaks, kulukamaks või aeganõudvamaks?
21. Kuidas on mõjutanud lasteaedade ühendamine pakutava teenuse kvaliteeti ja paremat toimimist?
22. Kuidas hindate ühendlasteaedade avatud ja toetavat õhkkonda, kui 6 oleks avatud ja toetav ning 1- ei ole üldse avatud, 0 - ei oska vastata.
23. Kuidas toetate ühise organisatsioonikultuuri loomist ühendlasteaia või kannab kumbki lasteaed oma identiteeti edasi?
24. Kuidas on mõjutanud ühendamine mõlema lasteaia arengut: pigem soodustavalt või takistavalt? Palun selgitage mõju põhjuseid?
25. Milliste sisehindamise tulemuste raames on näha muutusi seoses lasteaedade ühendamisega? a) kliendirahulolu b) õpetajate töörahulolu c) õpetajate tulemuslikkuses d) me ei ole seda hinnanud e) muu, siis mis
26. Millised tegevused on aidanud kollektiivi lõimumisele kaasa?
27. Millises ühendamise etapis vajas töö personaliga teie arvates enim tähelepanu: a) enne ühendamist; b) ühendamise ajal; c) ühendamise järgselt

#### JUHTIMINE, KOOSTÖÖ JA TÖÖRAHULOLU

28. Kuidas on mõjutanud ühendlasteaia juhtimine Teie isiklikku töörahulolu ja tervist? Kuidas maandate tööpinged?
29. Kuidas hindate tagantjärele oma valmisolekut (teadmised, kogemused, oskused jne) läbi viia nii suurt organisatsioonilist muudatust? 6 - olite teadlik ja 1 - kogemused ja teadmised puudusid, 0 - ei oska vastata.
30. Kuidas ühendamine õnnestus? 1 - ei õnnestunud üldse, 6 - kõik toimib suurepäraselt, 0 - ei oska vastata.
31. Milliseid õnnestumiseks olulisi aspekte jagaksite kolleegidega, kellel sarnane muudatus ees?
32. Millised on ohukohad, mida peaks vältima?
33. Kuidas hindate ühendatud lasteaia toimimist, kui: 1 - ei toimi üldse hästi ja 6 - kõik toimib suurepäraselt, 0 - ei oska vastata.
34. Kuivõrd õigustab teie arvates lasteaedade ühendamine eesmärki hoida kokku kulusid ja tõsta lasteaia toimimise/juhtimise efektiivsust? 1 - ei ole õigustanud, 6 - see oli hea plaan, 0 - ei oska vastata.

MIDA SOOVIKSITE ANTUD TEEMAL LISADA .....

#### **Lisa 4. Intervjuu kava Pärnu Linnavalitsuse esindajatele**

Abilinnapea hariduse valdkonnas Ene Täht, haridusosakonna juht Jana Ruuben (küsimused 1–5), alushariduse peaspetsialist Ines Savi (küsimused 1, 2, 4, 5).

1. Millele tuginedes tehti otsus lasteaedu ühendada (kaks kuuerühmalist lasteaeda)?
2. Mis oli ühendamise eesmärk?
3. Kuidas hinnatakse eesmärgi täitmist? Millised olid mõõdikud, mis näitavad ühendamiste edukust?
4. Kui eesmärk on juhtimiskulude kokkuvõtte, siis kuidas hindate, kas arvestades kahe 6-rühmalise lasteaia liitmisel üheks 12-rühmaliseks lasteaia kolme aasta jooksul saavutatud kokkuvõtte 136 100 eurot (see summa on kokku hoitud eelarvete põhjal juhul, kui on liidetud kaks kuuerühmalist ühte juhtimise alla) on piisav, et lugeda lasteaedade ühendamine kokkuvõtte eesmärgil edukaks?
4. Millised probleemkohad on lasteaedade teenuse pakkumisel täna ja mis oleksid lahendused nende likvideerimiseks? (Kohtade lisandumine, kulude kokkuvõtte vm.)
5. Mida sooviksite lisada seoses lasteaedade ühendamise Pärnu linnas?

#### **Lisa 5. Struktureeritud kirjalik intervjuu lasteaia hoolekogu liikmetele**

1. Millises Pärnu Ülejõe lasteaia õppehoones on Teie lapse rühm?
2. Kas lasteaedade ühendamine (Väike-Kuke maja, Väike-Posti maja ja Noorte väljaku maja) ühte juhtimise alla on mõjutanud teie arvates lapsevanemate ja laste teenuse tarbimist?
3. Milliseid kanaleid (külastus, telefon, e-kiri, infosüsteem Eliis, muu) Teie või rühma lastevanemad on vajadusel kasutanud suhtlemiseks lasteaia juhtkonnaga?
4. Miks valisite eelmainitud suhtluskanali?
5. Milliseid suhtlemisviise juhtkonnaga eelistaksite kasutada?
6. Kuidas toimib ühendatud juhtimisega lasteaed lastevanemate vaatest? Milliseid positiivsed või negatiivsed aspekte olete märganud ühendatud lasteaedade toimimises?
7. Kuidas hindate oma rahulolu ühendatud lasteaia teenuse kasutamisega? Soovi korral põhjendage oma rahulolu või rahulolematuse põhjuseid.

#### **Lisa 6. Struktureeritud kirjalik intervjuu eelarvespetsialistile**

1. Milliste Pärnu linna lasteaedade eelarves välja toodud kululiikide kokkuvõtte on saavutatud kahe kuuerühmalise lasteaia ühendamisel üheks kaheteistühmaliseks lasteaia?
2. Millised mõõdikud on lasteaedade ühendamise majandusliku tulemuslikkuse / kulude kokkuvõtte mõõtmiseks? Kuidas hinnatakse protsessi tasuvust?
2. Kuidas hindate ühendamise edukust, arvestades juhtimiskulude muutumist ühendamise käigus?
3. Millised lisakulud on kaasnenud ühendamise Pärnu linnas?

## Lisa 7. Ankeetküsitluse tulemuste statistika

Küsimus	Vastuste arv	Ei oska vastata	M	KV	ST	Min	Max
4.1	78	0	5	4,5	1,3	1	6
4.2	55	23	4	4,5	1,6	1	6
4.3	63	15	4	3,8	1,7	1	6
4.4	50	28	3	2,7	1,7	1	6
4.5	76	2	4,5	4,3	1,3	1	6
4.6	75	3	4	4,0	1,4	1	6
4.7	55	23	5	4,7	1,2	1	6
4.8	67	11	3	2,8	1,6	1	6
4.9	77	1	5	4,4	1,2	2	6
4.10	72	6	4	4,0	1,4	1	6
4.11	63	15	2	2,7	1,6	1	6
4.12	63	15	3	3,0	1,7	1	6
4.13	61	17	3	3,0	1,6	1	6
4.14	55	23	3	3,2	1,6	1	6
4.15	59	19	4	3,6	1,6	1	6
7.1	69	9	4	3,9	1,5	1	6
7.2	63	15	5	4,4	1,4	1	6
7.3	62	16	5	4,4	1,5	1	6
7.4	57	21	4	3,8	1,5	1	6
7.5	63	15	5	4,7	1,2	1	6
7.6	67	11	5	4,8	1,2	2	6
7.7	70	8	5	4,5	1,3	1	6
7.8	70	8	5	4,6	1,4	1	6
7.9	66	12	5	4,3	1,4	1	6
7.10	67	11	4	4,0	1,6	1	6
7.11	69	9	4	4,2	1,6	1	6
7.12	52	26	4	3,8	1,7	1	6
7.13	56	22	4	3,7	1,6	1	6
9.1	44	34	4	3,5	1,7	1	6
9.2	45	33	4	3,6	1,7	1	6
9.3	44	34	2	2,6	1,5	1	6
9.4	56	22	4	3,4	1,6	1	6
9.5	52	26	2	2,8	1,7	1	6
9.6	35	43	4	3,9	1,7	1	6
9.7	47	31	3	3,1	1,7	1	6
9.8	43	35	2	2,7	1,7	1	6

Märkus: vastuste arv, ei oska vastata, mediaan (M), keskvärtus (KV), standardhälve (ST), miinimum (Min), maksimum (Max)

**Lisa 8. Õpetajate hinnang lasteaedade ühendamisele õpetajate tööstaaži järgi**

		Õpetaja staaž 1 kuni 3 a		Õpetaja staaž 4 kuni 9 a		Õpetaja staaž 10 ja enam a	
		K	SD	K	SD	K	SD
4.1	Ühendatud juhtimisele	4,1	2,0	4,4	1,4	4,6	1,2
4.2	Ühendamise kasumlikkus	4,1	2,0	3,6	1,5	3,6	1,6
4.3	Ühendamise eesmärgi selgus	4,0	2,0	3,8	1,7	3,8	1,7
4.4	Kaasatus	3,5	3,5	2,9	1,7	2,6	1,6
4.6	Rahulolu töökorraldusega	4,1	1,5	3,8	1,6	4,2	1,3
4.12	Paranenud õppevahendid	3,7	2,5	2,5	1,5	3,4	1,7
4.14	Selgitati protsessi ja tulemusi	3,0	1,4	3,2	1,5	3,2	1,7
4.15	Ühendamine võeti hästi vastu	4,0	2,3	3,5	1,7	3,6	1,5
7.1	Õpetajatevaheline koostöö	3,3	2,4	3,7	1,3	4,1	1,3
7.3	Võrdsed võimalused	3,5	1,8	4,1	1,7	4,8	1,2
7.4	Paranenud arenguvõimalused	5,0	1,6	3,7	1,4	3,7	1,6
7.5	Piisav tagasiside õppejuhilt	5,7	0,5	4,2	1,3	4,9	1,1
7.7	Piisav tagasiside direktorilt	5	1,1	3,9	1,5	4,8	0,9
7.10	Valmisolek asendamiseks	3,9	1,9	4,2	1,5	4,2	1,6
7.11	Tunnen, et olen suure meeskonna liige	3,9	1,9	4,1	1,7	4,3	1,5
9.1	Mõjutas õpetaja töö tulemusi positiivselt	x	x	3,5	1,6	3,5	1,8
9.3	Tajutud tunnustus	2,0	-	2,8	1,3	2,5	1,6
9.7	Ühendamine tõstis töörahulolu	3,0	2,8	3,0	1,5	3,3	1,9
	Keskmine	4,0		3,8		3,8	

Märkus: keskväärtus (K) ja standardhälve (SD)

### Lisa 9. Õpetajate hinnang lasteaedade ühendamisele ajalises võrdluses

Küsimus ankeedis	Väide	Lasteaed 1		Lasteaed 2		Lasteaed 3		Lasteaed 4	
		K	SD	K	SD	K	SD	K	SD
4.1	Ühendatud juhtimisele	4,4	1,4	4,7	1,6	4,0	1,0	4,6	1,1
4.2	Ühendamise kasumlikkus	3,4	1,7	4,0	1,6	3,1	1,3	4,3	1,6
4.3	Ühendamise eesmärgi selgus	3,9	1,8	4,4	1,0	3,7	1,0	3,3	2,0
4.4	Kaasatus	2,9	1,9	2,6	1,7	3,9	0,8	1,7	1,1
4.6	Rahulolu töökorraldusega	4,0	1,4	4,1	1,5	3,8	1,4	4,2	1,6
4.12	Paranenud õppevahendid	3,0	1,6	3,1	1,5	2,4	1,2	3,4	2,0
4.14	Selgitati protsessi ja tulemusi	3,2	1,9	4,0	1,4	3,3	1,5	2,4	1,3
4.15	Ühendamine võeti hästi vastu	3,7	1,4	3,7	1,7	2,9	1,4	3,9	1,6
7.1	Õpetajatevaheline koostöö	4,1	1,4	3,4	1,5	3,7	1,2	4,1	1,6
7.3	Võrdsed võimalused	4,1	1,8	4,0	1,6	4,7	1,4	4,8	1,2
7.4	Paranenud arenguvõimalused	3,7	1,6	4,3	1,2	3,5	1,5	3,7	1,6
7.5	Piisav tagasiside õppejuhilt	4,5	1,1	5,3	0,9	4,3	1,4	4,8	1,4
7.7	Piisav tagasiside direktorilt	4,2	1,2	5,2	0,8	3,9	1,8	4,6	1,2
7.10	Valmisolek asendamiseks	4,0	1,6	3,9	1,8	3,6	1,6	4,6	1,3
7.11	Tunnen, et olen suure meeskonna liige	4,0	1,5	4,0	1,7	3,7	1,7	4,9	1,4
9.1	Mõjutas õpetaja töö tulemusi positiivselt	3,6	1,9	4,2	1,3	3,3	1,6	3,3	1,9
9.3	Tajutud tunnustus	2,4	1,5	2,9	1,2	3,0	1,5	2,2	1,7
9.7	Ühendamine tõstis töörahulolu	3,6	1,9	3,1	1,5	3,1	1,2	2,8	2,2
	Keskmiised	3,7		3,9		3,6		3,8	

Märkus: Lasteaiad 1–4 ühendati vastavalt 2012, 2019, 2020, 2022. Keskväertus (K) ja standardhälve (SD).

**Lisa 10. Ankeetküsitluse juhtimisalaste küsimuste vahelised korrelatsioonid**

Küsimus	4_1	4_2	4_3	4_4	4_5	4_6	4_7	4_8	4_9	4_10	4_11	4_12	4_13	4_14	4_15
4_1	—														
4_2	0.72**	—													
4_3	0.34**	0.39**	—												
4_4	-0.48**	-0.37*		—											
4_5	0.53**	0.45**	0.42**	-0.53**	—										
4_6	0.6**	0.52**	0.48**	-0.4**	0.55**	—									
4_7	0.41**	0.37*	0.29*			0.32*	—								
4_8	-0.33**	-0.6**		0.42**	-0.43**	-0.26*		—							
4_9	0.53**	0.4**	0.32*	-0.29*	0.61**	0.55**	0.57**		—						
4_10	0.65**	0.63**		-0.3*	0.53**	0.54**	0.46**	-0.33**	0.62**	—					
4_11	0.34**	0.57**	0.38**		0.3*	0.29*			0.36**	0.43**	—				
4_12	0.34**	0.59**				0.5**			0.39**	0.43**	0.72**	—			
4_13	0.34**	0.47**	0.33*		0.3*	0.42**	0.30*		0.33**	0.33*	0.68**	0.71**	—		
4_14	0.45**	0.48**	0.64**		0.43**	0.41**	0.6**	-0.40**	0.45**	0.46**	0.33*		0.51**	—	
4_15	0.47**	0.54**		-0.29*	0.41**	0.38**	0.53**	-0.46**	0.45**	0.55**			0.41**	0.55**	—

Märkus: Küsimustiku väidete omavaheliste seoste väljaselgitamiseks kasutati Pearsoni korrelatsioonimaatriksit, kus korrelatsioonikordajat r võib pidada väga tugevaks positiivseks seoseks, kui r on suurem kui 0,9; 0,7 kuni 0,9 tugev positiivne seos; 0,3 kuni 0,7 keskmine positiivne seos; 0,2 kuni 0,3 nõrk positiivne seos; 0,1 kuni -0,1 seos puudub. -0,2 kuni -0,1 väga nõrk negatiivne seos; -0,3 kuni -0,2 nõrk negatiivne seos; -0,7 kuni -0,3 keskmine negatiivne seos; -0,9 kuni -0,7 tugev negatiivne seos ning suurem kui -0,9 väga tugev negatiivne seos. Olulisusnivoo \*p=0,01–0,05; \*\*p < .001

**Lisa 11. Ankeetküsitluse koostöö ja kommunikatsiooni küsimuste vahelised korrelatsioonid**

Küsimus	7_1	7_2	7_3	7_4	7_5	7_6	7_7	7_8	7_9	7_10	7_11	7_12	7_13
7_1	—												
7_2	0.75**	—											
7_3	0.62**	0.75**	—										
7_4	0.34*	0.37**	0.33*	—									
7_5	0.3*	0.53**	0.3*	0.44**	—								
7_6	0.39**	0.65**	0.4**	0.57**	0.86**	—							
7_7	0.48**	0.68**	0.47**	0.58**	0.75**	0.76**	—						
7_8	0.55**	0.72**	0.54**	0.56**	0.62**	0.75**	0.9**	—					
7_9	0.67**	0.52**	0.33*	0.46**	0.34**	0.49**	0.47**	0.6**	—				
7_10	0.46**	0.41**					0.35**	0.36**	0.58**	—			
7_11	0.48**	0.64**	0.55**	0.3*		0.31*	0.49**	0.51**	0.46**	0.54**	—		
7_12				0.3*								—	
7_13				0.51**								0.66**	—

Pearsoni korrelatsioonid; olulisusnivoo \*p=0,01–0,05; \*\*p < .001

**Lisa 12. Ankeetküsitluse töörahulolu ja tulemuslikkuse küsimuste vahelised korrelatsioonid**

Küsimus	9_1	9_2	9_3	9_4	9_5	9_6	9_7	9_8
9_1	—							
9_2	0.99**	—						
9_3	0.66**	0.65**	—					
9_4	0.7**	0.75**	0.6**	—				
9_5	0.56**	0.55**	0.77**	0.5**	—			
9_6	0.71**	0.72**	0.473*	0.68**	0.53**	—		
9_7	0.71**	0.72**	0.63**	0.64**	0.54**	0.72**	—	
9_8	0.62**	0.61**	0.55**	0.39*	0.58**	0.55**	0.73**	—

Pearsoni korrelatsioonid; olulisusnivoo \*p=0,01–0,05; \*\*p < .001

**Lisa 13. Juhtimisega rahulolu ning kommunikatsiooni ja koostöö vaheliste küsimuste korrelatsioonid**

Küsimus	4_1	7_1	7_2	7_3	7_4	7_5	7_6	7_7	7_8	7_9	7_10	7_11	7_12	7_13
4_1	—													
7_1	0.63**	—												
7_2	0.74**	0.75**	—											
7_3	0.61**	0.62**	0.75**	—										
7_4	0.47**	0.34*	0.37**	0.32*	—									
7_5	0.43**	0.29*	0.53**	0.29*	0.44**	—								
7_6	0.58**	0.39**	0.65**	0.4**	0.57**	0.86**	—							
7_7	0.6**	0.48**	0.68**	0.47**	0.58**	0.75**	0.761**	—						
7_8	0.63**	0.55**	0.72**	0.54**	0.56**	0.62**	0.752**	0.90**	—					
7_9	0.59**	0.67**	0.52**	0.33*	0.46**	0.34**	0.49**	0.47**	0.6**	—				
7_10	0.41**	0.46**	0.413**					0.35**	0.36**	0.58**	—			
7_11	0.48**	0.48**	0.64**	0.55**	0.29*		0.31*	0.49**	0.51**	0.46**	0.54**	—		
7_12					0.3*								—	
7_13	0.28*				0.51**								0.66**	—

Pearsoni korrelatsioonid; olulisusnivoo \*p = 0,01–0,05; \*\*p < .001

**Lisa 14. Tunnustamise ja tulemuslikkuse vaheliste küsimuste korrelatsioonid**

Küsimus	9_3	4_1	4_2	4_4	4_5	4_6	4_7	4_9	7_2	7_1	7_3	7_4	7_5	7_7	7_11	9_1	9_6	9_7	9_8
9_3	—																		
4_1	0.39**	—																	
4_2	0.65**	0.72**	—																
4_4		-0.48**	-0.37*	—															
4_5		0.53**	0.45**	-0.53**	—														
4_6	0.40**	0.6**	0.52**	-0.4**	0.55**	—													
4_7		0.41**	0.37*			0.31*	—												
4_9	0.35*	0.53**	0.40**	-0.29*	0.61**	0.55**	0.57**	—											
7_2		0.74**	0.60**	-0.57**	0.69**	0.7**	0.58**	0.67**	—										
7_1	0.35*	0.63**	0.46**	-0.32*	0.53**	0.55**	0.42**	0.62**	0.75**	—									
7_3		0.61**	0.46**		0.56**	0.53**	0.54**	0.67**	0.75**	0.62**	—								
7_4	0.53**	0.47**	0.46**		0.31*							—							
7_5		0.43**	0.32*	-0.47**	0.49**	0.43**		0.33**	0.53**	0.29*	0.29*	0.44**	—						
7_7	0.33*	0.60**	0.49**	-0.36*	0.54**	0.47**	0.42**	0.58**	0.68**	0.48**	0.47**	0.58**	0.75**	—					
7_11	0.35*	0.48**	0.56**	-0.32*	0.49**	0.49**	0.54**	0.52**	0.64**	0.48**	0.55**	0.29*		0.49**	—				
9_1	0.66**	0.50**	0.71**		0.47**	0.33*	0.33*									—			
9_6	0.47*	0.39*	0.628			0.40*	0.46**		0.56**	0.48**		0.51**		0.47**			—		
9_7	0.63**	0.49**	0.664**			0.42**	0.35*	0.42**	0.38*	0.37*		0.44**						—	
9_8	0.55**	0.36*	0.460**				0.37*	0.54**	0.34*	0.35*		0.43**		0.36*		0.62**	0.55**	0.73**	—

Pearsoni korrelatsioonid; olulisusnivoo \*p=0,01–0,05; \*\*p < .001

**Lisa 15. Tulemusulikkuse ja töörahulolu väidete korrelatiivsed seosed juhtimisega**

Küsimus	4_1	9_1	9_2	9_3	9_4	9_5	9_6	9_7	9_8
4_1	—								
9_1	0.5**	—							
9_2	0.53**	0.99**	—						
9_3	0.39**	0.66**	0.65**	—					
9_4	0.54**	0.70**	0.75**	0.57**	—				
9_5	0.3*	0.56**	0.59**	0.77**	0.5**	—			
9_6	0.39*	0.71**	0.72**	0.47*	0.68**	0.53**	—		
9_7	0.49**	0.71**	0.72**	0.63**	0.64**	0.54**	0.72**	—	
9_8	0.36*	0.62**	0.61**	0.55**	0.39*	0.58**	0.55**	0.73**	—

Pearsoni korrelatsioonid; olulisusnivoo \*p=0,01–0,05; \*\*p < .001

## **SUMMARY**

Effectiveness and challenges of merging organisations using the example of kindergartens in the city of Pärnu

Jaanika Sirp

For kindergartens, as for many other organisations, the trigger for merging is the optimal use of resources to achieve the best results. The aim of this master's thesis is to identify the positive and negative aspects of merging kindergartens in Pärnu and the impact of mergers on kindergarten efficiency (including staff satisfaction and management costs), and to develop and make proposals for successfully organising similar mergers in the future. Based on reviewed theory and research, the following research questions were addressed: which factors and how affect the job satisfaction of managers and teachers when merging kindergartens, and to what extent have the mergers achieved their objectives (reducing management costs and increasing operational efficiency). It is difficult to measure the effectiveness of organisations that do not aim to make a profit, such as kindergartens, with a single measure. The effectiveness of a kindergarten can be measured by the quality of the early childhood education provided, the management of human, financial and other resources, which ensures the aspects essential for maintaining teacher satisfaction: involvement in management, positive relationships, development and competences, a stable mental and physical environment, a good reputation for the kindergarten and the teaching profession, adequate remuneration and recognition, etc. A teacher satisfied with their job is committed and contributes to the performance of his/her work (Loan, 2020; Eliyana, 2020; Heine, 2021, etc.), which is reflected in children's good results and parental satisfaction. Dissatisfied teachers, however, leave their jobs, increasing the teacher crisis in Estonian education, which is why it is important to study teacher job satisfaction in order to prevent teachers from leaving. Therefore, there are several studies around the world that measure the impact of different aspects on teacher job satisfaction, but as far as the author is aware, there has been no previous study conducted on the impact of merging kindergartens on teacher job satisfaction. A multi-

method approach was used to collect data for the study, with data collected through interviews, a questionnaire and document analysis. Qualitative and quantitative data were combined to create a holistic picture. The sample consisted of 140 teachers and specialists from four kindergartens with united management in the city of Pärnu, to whom a questionnaire was sent by email. The questionnaire was designed by the author of the research according to the aim of the thesis, based on the theoretical framework of the thesis and on previous research instruments used in studies on teachers' job satisfaction and the impact of unified management (CRRE scale (Tsaousis & Vakola, 2018); Pärnu Ülejõe Kindergarten job satisfaction survey for teachers; EU Quality Standard for Early Childhood Education and Care (Official Journal of the European Union, 2019); Concept for Assessing Educational Satisfaction (Lukk et al., 2016). The survey was started by 124 respondents and completed by 69 respondents. In order to get a complete picture, interviews were carried out with four directors of merged kindergartens in Pärnu and with the deputy mayor of Pärnu and the head of the education department and the early childhood education specialist. A merger is considered a success if something has become more efficient, effective or profitable for the organisation (Ouedraogo & Ouakouak, 2018), which, from the perspective of the kindergarten, means that the kindergarten services have improved at an optimal cost. In order to assess the economic profitability, the budgets of the kindergartens in Pärnu were analysed, which showed that the merger of the kindergartens could lead to savings mainly in the area of management costs. Since the structure and management of the kindergartens vary (number of classrooms, existence of special groups, number of groups, number of teaching positions, etc.), the analysis was based on the merger of two separately managed kindergartens with six separate groups into one jointly managed kindergarten. The merger was looked at over three years from 2022 to 2024. It was found that the savings achieved in terms of management costs are, according to the representatives of Pärnu City Government, sufficient to continue merging kindergartens in Pärnu in the future. The positive impact of the merging of kindergartens was also seen by the kindergarten directors. Teachers assessed the impact of the merging of kindergartens in three sub-areas: management, cooperation and communication, and teacher performance and job satisfaction. The data showed that although teachers were relatively satisfied with the merged management of the kindergartens (mean 3.5, see Table 5), they did not perceive the merging as having made

the kindergarten more effective (mean 2.6, see Table 7). At the same time, both teachers and principals point to a lack of time resources, which hinder communication between them (reduced face-to-face formal and informal communication, management not having time to have individual conversations, give feedback, participate in events for the children, etc.). Correspondence has become the main channel of communication, which allows information to be sent to all teachers at once, but can also lead to communication conflicts due to misunderstandings. Clear and open communication is therefore essential. Teachers are happy to communicate and take part in staff events together, but when it comes to group work, they prefer to confine themselves to their own group or kindergarten, indicating that improved teamwork skills in an increased work team are needed for both leaders and teachers. On the basis of the foregoing, it can be said that, according to Herzberg's motivation theory, the above-mentioned aspects that are important for teachers are among the motivational factors, the inadequacy of which has a negative impact on job satisfaction and, in the long term, leads to an increase in job dissatisfaction. Thus, it is important for childcare managers to pay attention to relationships and recognition in a merged kindergarten. This is also suggested by Appelbaum, (2002) et al. who emphasise the importance of staff integration post-merger for the success of mergers. In addition, the study found that teachers' evaluations of the effectiveness of kindergarten merging did not differ significantly by the teachers working experience (1-3y vs 10y) or the length of the merger (2y vs 10y). However, the effectiveness of merging was rated more positively by teachers who received sufficient recognition, were engaged and satisfied with their job. Based on the data, the positive aspects of merging Pärnu's kindergartens emerged: savings in management costs, improved development opportunities, clearer division of roles, increased number of ideas and implementers, and scale effect in bulk acquisition of resources. The negative aspects were as follows: lack of time resources, increased managerial work load, deterioration of relationships and communication, difficulty in working as a team in a large work team and reaching agreements that take everyone into account. In order to ensure the effectiveness of merging kindergartens, it is essential above all that the leadership and the attitude of the manager towards the merger is proactive. In addition, the manager's mental capacities and knowledge on managing the merging process and participative management (how to engage staff and keep their commitment and performance) are

crucial. In summary, based on the study of the merging of kindergartens in Pärnu, merging did not increase teachers' job satisfaction, and thereby the effective functioning of the kindergartens. On the other hand, reduced communication and feedback may have an impact on teachers' job satisfaction in the long term.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Jaanika Sirp

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

Organisatsioonide ühendamise efektiivsus Pärnu linna lasteaedade näitel, mille juhendaja on Kulno Türk, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 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.

Jaanika Sirp

17.05.2024