

Sisekaitseakadeemia

Halduskolledž

Margit Piirma

HK061

**KOOLITUSSÜSTEEMI ANALÜÜS KADRINA  
LASTEAIAS SIPSIK**

Lõputöö

Juhendaja:

Mairit Kratovitš, MOB

Tallinn 2009

SISEKAITSEAKADEEMIA

Kolledž: Halduskolledž	Kuu ja aasta: mai 2009
Töö pealkiri: „Koolitussüsteemi analüüs Kadrina lasteaias Sipsik“	
Töö autor: Margit Piirma	Olen nõus oma lõputöö kättesaadavaks tegemisega elektroonilises keskkonnas.  Allkiri:
<p>Lühikokkuvõte:</p> <p>Käesolev lõputöö on kirjutatud teemal „Koolitussüsteemi analüüs Kadrina lasteaias Sipsik. Töö pikkus on 55 lehekülge, mis koosneb 3 osast ning sisaldab 10 joonist, 3 tabelit ja 4 lisa. Kasutatud 25 kirjandusallikat. Töö on kirjutatud eesti keeles ja resümee inglise keeles.</p> <p>Töö eesmärk on uurida asutuse koolitustegevust. Selgitada välja peamised probleemid ja võimalused lasteaias koolitustegevuse arendamiseks. Tulenevalt riikliku järelevalve prioriteetidest alushariduses (pedagoogide kvalifikatsioon, atesteerimise korraldus, täiendkoolituse võimaldamine) 2009/2010 õppeaastaks oli asutuse juhtkond huvitatud uuringu läbiviimisest saamaks tagasisidet võimalikest probleemidest koolitusvaldkonnas, korrastamaks vajadusel tegevusi ja dokumentatsiooni, et luua eeldusi positiivsete riikliku järelevalve tulemuste saavutamiseks.</p> <p>Töö esimene osa annab teoreetilise ülevaate personali koolitusest ja arendamisest, koolitussüsteemist, koolitusvajaduse väljaselgitamisest ja selle meetoditest. Teises osas antakse ülevaade lasteaias Sipsik, koolituskorraldusest organisatsioonis, kirjeldatakse uuringu protsessi ja metodoloogiat ning uuringu tulemusi. Kolmandas osas analüüsib autor uuringu tulemusi, teeb järeldused ja omapoolsed ettepanekud.</p> <p>Lõputööle seatud eesmärkide täitmiseks viis autor läbi intervjuu lasteaias juhatajaga ning ankeetküsitluse personali seas. Jagatud 48 ankeetküsimustikule vastas 41 töötajat. Toetudes uuringu tulemustele ja teooriale teeb töö autor asutuse juhtkonnale 4 ettepanekut eesmärgiga arendada asutuse koolitussüsteemi.</p>	
Võtmesõnad: koolitus, koolitussüsteem, koolitusvajaduse hindamine, meetodid	
Keywords: training, training system, training needs assessment, methods	
Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia	
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor: Tanel Oppi	Allkiri:
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Mairit Kratovitš	Allkiri:

## SISUKORD

ANNOTATSIOON .....	2
SISUKORD .....	3
TABELITE JA JOONISTE LOETELU .....	4
SISSEJUHATUS .....	5
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD .....	7
1.1. Personali koolitus ja arendus.....	7
1.2. Koolitussüsteem .....	10
1.2.1. Koolitusvajaduse väljaselgitamine ja meetodid.....	12
2. KOOLITUSVAJADUSE VÄLJASELGITAMINE LASTEAIAS .....	17
2.1. Lasteaia ja selle koolituskorralduse tutvustus .....	17
2.2. Uuringu protsess ja metodoloogia.....	18
2.3. Uuringu tulemused .....	20
2.3.1. Ankeetküsitluse tulemused .....	20
2.3.2. Intervjuu tulemused .....	35
3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD .....	37
KOKKUVÕTE .....	40
SUMMARY .....	41
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU .....	43
LISAD.....	45
Lisa 1. Ankeetküsimustik.....	45
Lisa 2. Intervjuu küsimused .....	52
Lisa 3. Õpetajate ja õpetajate abide tulevane koolitusvajadus .....	53
Lisa 4. Muu personali tulevane koolitusvajadus .....	55

## TABELITE JA JOONISTE LOETELU

1. Joonis 1. Koolitamise ja inimressursi arendamise mudel .....	10
2. Tabel 1. Koolitusvajaduse hindamise meetodite plussid ja miinused .....	15
3. Joonis 2. Personali hinnangud koolituse vajalikkusele .....	21
4. Joonis 3. Personali arvamus töötajate koolitamise väärtustamisest .....	22
5. Joonis 4. Personali hinnang koolituse korraldusele .....	23
6. Joonis 5. Personali teadlikkus koolituspõhimõtetest .....	24
7. Joonis 6. Personali viimase koolitusvajaduse hindamise aeg .....	25
8. Joonis 7. Koolitusotsuste tegemine .....	27
9. Joonis 8. Õpetajate ja õpetajate abide viimase 5 aasta olulised koolitused .....	29
10. Joonis 9. Personali teadmiste rakendamine ning kasulikkus igapäevatoos .....	31
11. Joonis 10. Tagasiside saamise viisid õpetajate ja õpetajate abide koolituste tulemuslikkusest .....	32
12. Tabel 2. Esimese sihtrühma probleemid ja ettepanekud koolitusvajaduse hindamises ja koolituse planeerimises .....	33
13. Tabel 3. Teise sihtrühma probleemid ja ettepanekud koolitusvajaduse hindamises ja koolituse planeerimises .....	34

## SISSEJUHATUS

Kogu ühiskond meie ümber muutub üha kiiremini. Muutustega kaasa minemiseks tuleb pidevalt edasi areneda. Lasteaedade puhul on oluline alushariduse kättesaadavus, täisväärtuslik toitumine, sõbralik ning arenemist soodustav keskkond ning eelkõige kõige selle kvaliteetsus. Selleks, et asutuses töötaks kvalifitseeritud personal, on vaja personali pidevat erialast täiendkoolitust.

Tõhus koolituste korraldamine on eriti aktuaalne praeguse majanduslanguse kontekstis, kus niigi piiratud ressursse tuleb kasutada võimalikult ratsionaalselt vältimaks koolitamist koolitamise pärast. Oluline on hinnata koolitusvajadust ning samuti valdkondi, kus koolituste ärajätmine on lasteaia arengu seisukohalt kriitilise tähtsusega, vältimaks kokkuvõtte sealt, kus seda ei ole võimalik saavutada ilma õppetöö kvaliteedis kaotamata.

Haridus- ja teadusministri 25. märtsi 2009.a. määrusega nr 34 (RTL 2009, 32, 412). Riikliku järelevalve prioriteedid, temaatilise riikliku järelevalve läbiviimise, selle tulemuste vormistamise ja tulemustest teavitamise kord 2009/2010 õppeaastal on määratletud riikliku järelevalve prioriteedid 2009/2010. õppeaastal. Prioriteediks alushariduses on pedagoogide kvalifikatsioon, atesteerimise korraldus ja täienduskoolituse võimaldamine.

Eelpool nimetatud põhjustel oli asutuse juhtkond huvitatud minu poolt uuringu läbiviimisest saamaks tagasisidet võimalikest probleemidest koolitusvaldkonnas, korrastamiseks vajadusel tegevusi ja dokumentatsiooni, et luua eeldusi positiivsete riikliku järelevalve tulemuste saavutamiseks.

Lõputöö eesmärgiks on uurida Kadrina lasteaias Sipsik koolitustegevust ning anda tagasisidet lasteaia juhtkonnale lõputöö käigus läbi viidud uurimuse tulemustest. Täpsemalt seatakse lõputööle alljärgnevad eesmärgid:

1. Teooria põhjal tuuakse välja koolitustegevuse olulisus ja koolitustegevuse peamised etapid;
2. Lasteaias viiakse läbi ankeetküsitlus töötajate hulgas ja intervjuu juhatajaga, mille alusel püüab autor välja selgitada personali koolitusvajaduse hindamise ja

planeerimise protsessi taseme (koolitatakse piisavalt või on puudujääke, et tagada asutuses koosseisu nõuetelevastavus);

3. Küsitlusest saadud tulemuste põhjal tehakse järeldused, kui tõhusalt toimib lasteaia koolitussüsteem ning millised on peamised probleemid ja lahendamist vajavad tegurid.

Lõputöö eesmärkide täitmiseks viib autor läbi ankeetküsitluse töötajate hulgas. Valim jagatakse kahte rühma: õpetajad ja õpetaja abid ning ülejäänud personal (muusika- ja liikumisõpetajad, logopeed, koristajad, toitlustusspetsialist, jt). Õpetajaid ja õpetajate abisid käsitletakse kui põhilist sihtgruppi koolitamiseks, kuid lasteasutus ei saa pakkuda kvaliteetset teenust jättes ülejäänud personali koolitamata (hügieen, toit jm). Samuti viiakse läbi intervjuu lasteaia juhatajaga, et saada teada, kuidas hindab tema koolitussüsteemi tõhusust, millised on lasteaia koolituse planeerimise ja finantseerimise põhimõtteid. Kokkuvõtvalt seatakse empiirilise uuringu küsimusteks:

1. Kuidas on lasteaias planeeritud koolitusvajaduse hindamine ja koolituse planeerimine?
2. Missugused on töötajate arvates koolitusvajaduse hindamise ja koolituse planeerimise peamised probleemid?
3. Missugused on töötajate arvates peamised võimalused lasteaia koolitussüsteemi arendamiseks?

Lõputöö koosneb neljast osast. Esimene osa annab teoreetilise ülevaate personali koolitusest ja arendamisest, koolitussüsteemist, koolitusvajaduse väljaselgitamisest ja selle meetoditest. Teises osas tutvustab töö autor lühidalt lasteaeda Sipsik, kirjeldab koolituskorraldust organisatsioonis ning kirjeldab uuringu protsessi ja metodoloogiat ning hiljem uuringu tulemusi ankeetküsitluse ja intervjuu tulemustest lähtuvalt. Kolmandas osas teeb töö autor järeldused uuringu tulemustest ja töö neljandas osas ettepanekud koolitustegevuse arendamiseks.

Lõputöö tulemusel selgub, millised on peamised koolitusega seotud probleemid (ebapiisav koolitusvajaduse selgitamine, vähene koolituste planeerimine ja finantseerimine jm) ning millised võiksid olla võimalused lasteaia koolitustegevuse arendamiseks.

# 1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

## 1.1. Personali koolitus ja arendus

Ümbritseva keskkonna muutlikkus suurendab vajadust uute kompetentside järele. Töötajad peavad oskama teha vanu asju uutmoodi ja suhelda inimestega uutel tasanditel (Pedras, Liivamägi, Varts 2007:199). Arvestades informatsiooni keerukust, peab ühiskond tegelema selliste teguritega nagu seda on peatumatu teadmiste kasv, informatsiooni ja kommunikatsiooni tehnoloogia levik kõikjale ning globaliseerumine (Lambeir 2005:349).

Tänapäeval on personal organisatsiooni kõige olulisem ressurss ja kapital, samuti organisatsiooni missiooni, visiooni ja eesmärkide kavandamise ning saavutamise võtmetegur. Organisatsiooni ressurssina toimib personal töötajate isiksusliku potentsiaali avaldumise ja väljendumise, taastumise ning vajaliku arengu tingimuste olemasolu korral. Organisatsiooni kapitalina saab personal toimida vaid juhul, kui teda väärtustatakse õigesti ning ta loob organisatsioonis lisaväärtust (Lõhmus, Simson, Vigla 2002:10).

Inimressursi arendamist on defineeritud mitmeti. Swanson ja Holton (2001:4 ref Nafukho, Hairston, Brooks 2004:546) defineerisid inimressursi arendamist kui protseesi arenemiseks ja isiku teadmiste vallandamiseks läbi organisatsiooni arengu, personali koolitamise ja arendamise eesmärgiga täiustada töösooritust. McLean´de (2001:10 ref Nafukho jt 2004:546) määratlesid inimressursi arendamist aga kui igat protsessi või tegevust, mis omab koheselt või pikemas perspektiivis potentsiaali isiku tööalaste teadmiste, kogemuste, produktiivsuse ja rahulolu arendamiseks ning seda kas üksikisiku või grupi, juurdekasvu või organisatsiooni, ühiskonna, rahva või lõppkokuvõttes kogu inimkonna kasuks.

McLean (2000:41, ref Roth 2004:12) on öelnud järgmist: „Ei tohiks olla üllatav, et inimressursi arendamine erineb riigist riiki, erinevate organisatsioonide nägemused arendamisest on erinevad, erinevad ülikoolid defineerivad seda erinevalt ja erinevad inividid näevad seda erinevalt. Sellist mitmekülgust tuleks tunnustada, mitte hukka mõista. Watkins (1991:241-255 ref Roth 2004:11) näeb inimressursi arendamist majandusest, industriaalpsühholoogiast ja täiskasvanu õppimisest mõjutatavat teoreetiliste

põhjendustega tegutsemist. Tuginedes mitmetele definitsioonidele identsifitseeris Weinberger (1998:75-93 ref Roth 2004:11) esmased mõjutavad tegurid nagu psühholoogia koos rõhuga õppimisele, süsteemidega, majandusega ja töösooritusega. Kuchinke (2001:292,304 ref Roth 2004:11) rõhutas, et inimressurssi arendamine ei ole distsipliin, pigem kogum mitmesuguseid kehtivaid kordi ning käitumisviise. Inimressurssi arendamise distsipliin toetub kolmele tuumteooriale, et mõista, seletada ja edendada selle protsessi ja rolle. Russ-Eft (2000:49-55 ref Roth 2004:11) kinnitas indiviidide ja organisatsiooni erinevaid inimressurssi arvamusi inimressurssi arendamise osas. Erinevad arvamused võttis autor kokku kolme sõnaga: inimene, ressurss ja arendamine.

Personali arendamise organisatsioonis moodustavad sihipärased tegevused, mille kaudu luuakse tingimused personali kvaliteedi muutumiseks vajalikus soovitud suunas, mis eeldab analüüsimist, planeerimist, organiseerimist, informatsiooni- ja koostöö koordineerimist, töötajate motiveerimist ja toetamist ning õppimiseks vajaminevate materiaalsete ja tehniliste vahendite kindlustamist (Lõhmus jt 2002:10). Praegusel ajal on õppimine jätkuv püüdlus saavutamaks tõhusamat pädevust ja juhtimist (Lambeir 2005:349).

Personali arendamise eesmärkideks on töötajate teadmiste, oskuste, kogemuste ja võimete tõstmine ja universaalsuse suurendamine, samuti töötajate arendamise, eneseteostuse ja karjäärivõimaluste avardamine (Türk 2005:309-310). Samas on aga personali arendamise põhieesmärgiks saavutada iga töötaja valmisolek iseenda arendamiseks ning temapoolne aktiivsus selles valdkonnas, mis tagab töötaja kompetentsuse tõusu vastavalt organisatsiooni vajadustele (Lõhmus jt 2002:11).

Personali arengut soodustavad või pärsivad järgmised organisatsiooni ja selle keskkonna üldisemad tingimused (Türk 1999:187; Desimone, Werner, Harris 2002:10):

- Organisatsiooni sotsiaalne positsioon ja majanduslik seisund;
- Organisatsiooni terviklikkus, süsteemsus, korrastatus ning toimimise järjepidevus;
- Organisatsiooni tuleviku ja muutumisega seotud asjaolud;
- Organisatsiooni vajadustest lähtuvad personalile esitatavad ootused;
- Tööjõu mitmekesisus;
- Täendusrikka töö ja töötaja kaasalöömise suuremad ootused;



- Enamate töötajate kaasalöömine teadustöös, mis nõuab hindamist, otsustamist, paindlikkust ja isiklikku pühendumust rohkem kui allumist korrale.

Personali koolitus on töötajate plaanipärase ettevalmistamise ja arendamise süsteem, mille käigus täiendatakse töötajate teadmisi ja praktilisi oskusi võimaldades tõsta töötajate kvalifikatsiooni ning kujundada järelkasvu vastutusrikastele töökohtadele organisatsioonis, tekitades sellega konkurentsi töötajate vahel (Türk 1999:189). Koolitus aitab ka arendada töötajate juhtimiselaseid ja inimestevahelisi suhteid meeskonnas (Heller 2000:60). Koolitus ei toimu üks kord, vaid kordub aeg-ajalt, olenemata sellest, kellega on asutuses tegemist (Üksvärav 2008:213).

Teadmiste tähtsustamisel on organisatsioonides olnud alati oma roll, samuti ka õppimisel. Otseselt õppimisega on seotud järgmised tendentsid (Pedras jt 2007: 200):

- Elukestev õppimine on aina kasvav vajadus;
- Ühe korraga ei saa ei saa enam omandada teadmisi ja oskusi, millest piisaks kogu eluks;
- Töötajatele tuleks pakkuda jätkuvaid õppimisvõimalusi kogu elu vältel.

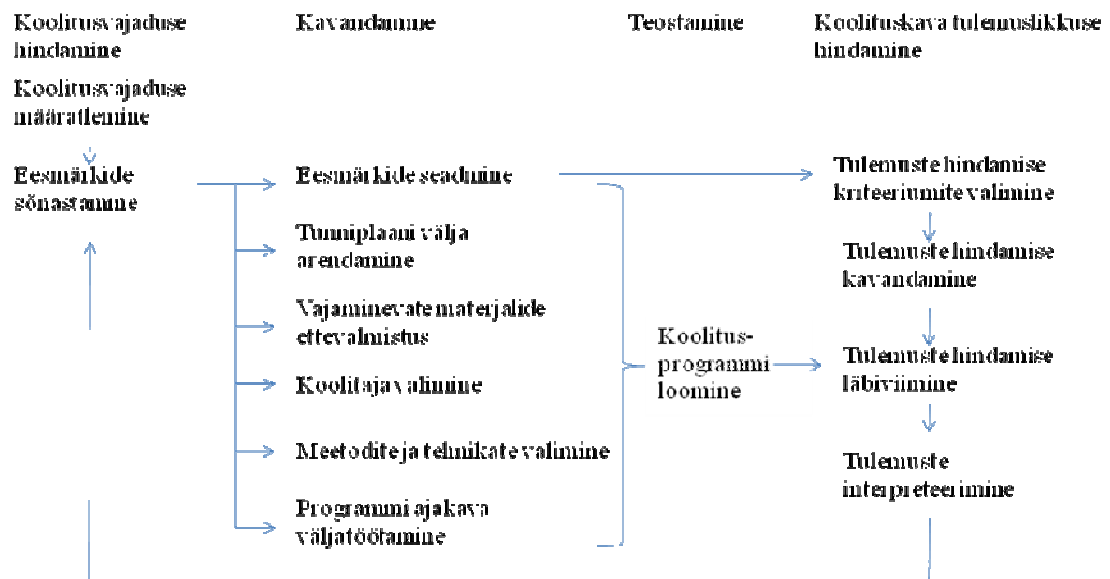
Koolituse eesmärgid on väga erinevad ning sellest tulenevalt võivad ka rakendatavad koolitusvormid olla erinevad. Koolitus võib olla suunatud kas teadmiste või oskuste arendamisele, samuti ka mõtlemisvõime või isiksuse omaduste arendamisele (Türk 1999:190). Koolitamisel eristatakse sisuliselt kolme tüüpi õpet: väljaõppelise-, täiendõppelise- ja ümberõppelise iseloomuga. Oma olemuselt võivad koolitamise eesmärgid olla kas kognitiivsed, mille puhul on rõhk uute teadmiste ja oskuste omandamisel, afektiivsed, mille puhul rõhutatakse uute väärtuste ja hoiakute omandamist, või psühhomotoorsed, kus eesmärk on uute töövõtete omandamine (Tamberg 2000: 86).

Tagamaks koolituse tulemuslikkust ning jõudmaks õppiva organisatsioonini, tuleks koolituse valikul lähtuda eesmärkidest, mida antud koolitus peaks lühi- ja pikaajalises perspektiivis täitma (Pedras jt 2007:205). Sõltuvalt koolituse eesmärgist on võimalik eristada kolme koolituse liiki: tasemekoolitus, tööalane koolitus ja vabahariduskoolitus.

## 1.2. Koolitussüsteem

Koolitusprotsess hõlmab hoolikalt läbimõeldud tegevusi, mis aitavad leida töötajale sobivaima koolituse, et parandada töösooritust, mis hõlmab kindlaid sihipäraseid tegevusi (McKenna, Beech 2002:222). Personali koolituse protsess tagab koolitustegevuse terviklikkuse ja süsteemsuse (Lõhmus jt 2002:82). Oluline süsteemse koolituse puhul on koolituse eesmärkide määratlemine, koolitusprogrammi kavandamine kasutades õiget kombinatsiooni koolitusvormidest ja asukohtadest saavutamaks koolitusele seatud eesmärgi (McKenna, Beech 2002:222). Terviklik ja süsteemne koolitustegevus on seotud personalijuhtimise erinevate valdkodadega, kaasab erinevaid juhtimistasandeid ja lähtub elukestva õppimise põhimõtetest põhjusel, et organisatsiooni ülesandeks on tagada töötajate arengu jätkumine (Lõhmus jt 2002:82)

Koolituse protsess koosneb loogiliselt järjestatud etappidest (Lõhmus jt 2002:82), mille võib jagada nelja põhiossa: koolitusvajaduse kindlaksmääramine, sellest lähtuvalt koolituskava koostamine, koolituse läbimine ning koolituskava tulemuslikkuse hindamine, mis hõlmab analüüsi selle üle, kas koolitusega saavutati tulemus, mida sooviti (Üksvärav 2008:212-213) (vt Joonis 1).



Joonis 1. Koolitamise ja inimressursi arendamise mudel (Desimone jt 2002:166)

Koolitussüsteemi esimeseks etapiks on koolitusvajaduse määramine, mille kaudu tuvastatakse isik/ud, keda on vaja koolitada ning milline koolitusprogramm on vajalik (Desimone jt 2002:165). Süstemaatiline vajaduste hindamine võib oluliselt avaldada mõju koolitusprogrammi tõhususele ja kvaliteedile (Goldstein, Ford 2002;Kraiger, Aguinis 2001:203-220;McGehee, Thayer 1961 ref Dierdorff, Surface 2008:28).

Koolitusvajaduse hindamise ja määratlemise tulemusena sõnastatakse eesmärgid töötaja, osakonna ja organisatsiooni tasandil ning need on suureks abiks koolitaja valikul ja samuti koolitajale oma vajaduste teada andmisel (Pedras jt 2007:212). Eesmärgid määratlevad, mida osalejad õppima või milles end täiendama hakkavad (Desimone jt 2002:166).

Saadud andmed tuleb panna tähtsuse järjekorda, et juhtkond ja personali arendamisega tegelevad isikud teaksid, millised programmid või küsimused nõuavad tähelepanu ja vahendeid. Tähelepanu keskpunkti satub nüüd efektiivse inimressursi arendamise programmi kujundamine, mille võtmetegevusteks on (Desimone jt 2002:165):

- Eesmärkide seadmine;
- Koolitaja valimine;
- Tunniplaani välja arendamine;
- Programmi meetodite ja tehnikate valimine;
- Vajaminevate materjalide ettevalmistus;
- Programmi ajakava väljatöötamine.

Läbitud koolituse hindamiseks on võimalik kasutada mitmeid meetodeid, milleks võivad olla mitteametlik tagasiside koolitatult, osavõtja rahulolu mõõtmine, käitumise ja töösoorituse muudatuste mõõtmine lähtudes koolituse eesmärkidest, koolitatu arvamuse hindamine läbitud programmi kasulikkusest töökohal. Samuti ametlike põhimõtete, faktide, oskuste ja hoiakute mõõtmine, programmi kasuteguri ja maksumuse võrdlemine ning koolitusprogrammi tulemuste hindamine organisatsiooni eesmärkidest ja teistest efektiivsuse kriteeriumitest lähtuvalt (nt töötaja rahulolu, kliendi rahulolu jt) (Mathews, Ueno, Kekale, Repka, Pereira, Silva 2001:487-488).

### 1.2.1. Koolitusvajaduse väljaselgitamine ja meetodid

Üheks põhjuseks, miks koolitus ei anna soovitud tulemust, on koolituse mittekokkulangevus organisatsiooni vajadustega (Eerde, Tang, Talbot 2008:64). „Koolitusvajaduse hindamine on koolitustegevuse maksimaalse kuteguri saavutamiseks väga oluline. Parimgi koolitus ei täida talle pandud ootusi, kui ta ei lähtu organisatsiooni või selle osakonna eesmärkidest ja töötajate enda arengusoovidest“ (Pedras jt 2007:212).

Koolitusvajaduse väljaselgitamine on protsess, mille kaudu tuvastatakse organisatsiooni personali arendamise vajadus (Desimone jt 2002:128), mis on arendamise ja koolitusprogrammi kavandamise esimeseks faasiks (Goldstein 1993 ref Dierdorff, Surface 2008:28). Koolitusvajaduse väljaselgitamise kaudu kogutakse andmeid otsutamaks, milliseid koolitusvajadusi esineb ning arendamiseks koolitust viisil, mis aitab organisatsioonil eesmärke saavutada (Brown 2002:569).

Üritades parandada organisatsiooni efektiivsust, ilma eelneva personali koolitusvajaduse väljaselgitamiseta ei ole tulemus garanteeritud. Kasutades ressursse programmidele, mis ei lahenda organisatsiooni puudujääke, on ressursid raisatud ning probleemid nõuavad jätkuvalt lahendusi (Desimone jt 2002:129).

Eerde, Tangi ja Talboti (2008:63) läbiviidud uuringust selgus, et koolituse kasulikkus näitab osaliselt koolitusvajaduse väljaselgitamise põhjalikkuse ja organisatsiooni efektiivsuse suhet. Uuringust ilmnes, et koolituste hulk ei mõjuta koolituse kasulikkust ega organisatsiooni tõhusust ning tulemused kinnitasid koolitusvajaduse väljaselgitamise läbiviimise tähtsust praktikas.

Koolitusvajaduse väljaselgitamise läbiviimine on oluline selgitamiseks välja järgmist (Desimone jt 2002:128; Brown 2002:571):

- Organisatsiooni eesmärgid ja selle efektiivsus eesmärkide saavutamisel;
- Lahknevused või lüngad personali oskuste ja hetkel personalile nõutavate oskuste vahel efektiivse töö sooritamiseks;
- Lüngad personali hetkeoskuste ning oskuste vahel, mida on vaja sooritamaks tööd edukalt tulevikus;

- Probleemid, mida ei pruugi lahendada koolitusega (vajadus korrigeerida personalipoliitikat, tavasi ja toiminguid ei ole koolitusega lahendatav, vaid on juhtkonna mure);
- Tingimused, mille olemasolu korral personali arendamine ilmneks.

Eelnev informatsioon aitab juhtkonnal mõista, millal ja milline programm on vajalik, keda on vajalik kaasata, kas käesoleval hetkel on mõni tõke efektiivsuse saavutamiseks ja kas suudetakse tuvastada kriteerium suunamaks hindamise protsessi (Desimone jt 2002:128). Koolitusprogrammide rakendamine ja arendamine võib olla kulukas, mistõttu on vajalik analüüsida koolitusvajadust enne koolitamist, et koolitus keskenduks konkreetsetele vajadustele ja vastaks hindamisele peale koolitust (Brown 2002:571). On ilmselge, et vajaduste analüüsimine on põhjaks efektiivsele personali arendamisele (Desimone jt 2002:128).

Vajaduste hindamise analüüs saab toimuda kolmel tasandil: organisatsiooni ja allüksuse (osakonna)-, ametikoha (töökoha)- ja töötaja tasandil. Tagamaks efektiivne inimressursi arendamine tuleb vajadusi hinnata igal tasandil. Iga hindamise tasand mõõdab erinevaid organisatsiooni külgi (Desimone jt 2002:131).

Analüüsis organisatsiooni tasandil on rõhk organisatsiooni tegevuste analüüsimisel ning puudujääkide identifitseerimisel, mida oleks võimalik koolitusega likvideerida (McKenna, Beech 2002: 222-223). Organisatoorne analüüs aitab tuvastada, kus täpselt organisatsioonis on koolitus vajalik ning millistel tingimustel see ilmneb (Desimone jt 2002:131). Organisatsiooni tasandil tuleb vaadelda selle lühi- ja pikaajalisi eesmärke põhjusel, et eesmärkidest tuleneb koolitusvajadus. Vastavat informatsiooni saab erinevatest organisatsiooni dokumentidest (arengukavad, tegevuskavad, strateegiad, osakondade põhimäärused) ning vestlustest organisatsiooni juhtidega saades tagasisidet valdkondade kohta, milles oleks vaja suurendada kompetentse, tagamaks organisatsioonile seatud eesmärkide efektiivsema saavutamise (Pedras jt 2007:212).

Ametikoha tasandi analüüsi esimene samm on tuvastada, millised töökohad on ühiste eesmärkide valguses olulised. Teine samm eeldab vajalike käitumismustrite identifitseerimist, mis on efektiivse töösoorituse juures kriitilised. Käitumismustrid hõlmavad teadmiste väljendamist, võimekust, hoiakuid ja kompetentse, mis on nõutud töö efektiivseks soorituseks (McKenna, Beech 2002:224). Koolitusvajaduse määratlemisel

analüüsitakse vastava ametikoha kehtivaid ja tulevase nõudeid ja töötaja vastavust nendele, mille tulemuslikkust oleks võimalik koolitusega tõsta (Lõhmus jt 2002:87).

Töötaja tasandil on rõhk isiku koolitamise vajadusel (McKenna, Beech 2002:224), mille määratlemisel analüüsitakse konkreetse töötaja panust ja tähtsust organisatsioonile ning mille eesmärgiks on seda panust koolituse abil tõsta. Hindamise aluseks on töötajate arengupotentsiaal ja arenguvajadused ning kvalifikatsioon ametikohale (Lõhmus jt 2002:87). Isikuanalüüs näitab, keda on vaja koolitada ja millist koolitust keegi personaalselt vajab (Desimone jt 2002:131, 146), mille puhul on olulisel kohal töötaja ennehinnang, mis võimaldab tal oma tegevusi analüüsida ja edasist tegevust planeerida (Lõhmus jt 2002:87). Antud tasandi tähelepanu keskpunktiks on iga töötaja tööülesannete soorituse tõhusus. Erinevatest allikatest saadud informatsioon isikute koolitamisvajaduse kohta aitab juhtida kõige sobilikuma koolitusvormini (McKenna, Beech 2002:224).

Koolitusvajaduse väljaselgitamise meetodi valikul tuleb eeskätt leida vastus järgmistele küsimustele (Brown 2002:573-574):

1. Milline on probleemi olemus?
2. Kuidas on eelnevalt koolitusvajadust tuvastatud ja millised on olnud tulemused?
3. Kui suur on analüüsi eelarve?
4. Kuidas on koolitusvajaduse analüüsi tajutud organisatsioonis?
5. Kes saab koolitusvajaduse analüüsi läbiviimisel aidata?
6. Milline on ajaline piirang ülesande sooritamiseks?
7. Millised on eduka koolitusvajaduse väljaselgitamise analüüsi mõõdikud?

Koolitusvajaduse väljaselgitamise meetoditeks võivad olla uuring/küsimustik, intervjuu, töösoorituse hindamine, jälgimine, test, hindamiskeskused, fookusgrupid, dokumentide läbivaatamine ja nõuandev komisjon. Iga meetod annab erinevat tüüpi informatsiooni, mistõttu on tõhusaim kasutada andmete kogumiseks mitut meetodit (vt Tabel 1) (Brown 2002:574-576).

Tabel 1. Koolitusvajaduse hindamise meetodite plussid ja miinused (Brown 2002:574-576)

<b>Meetod</b>	<b>Plussid</b>	<b>Miinused</b>
<b>Uuring/ küsimustik</b>	Hõlmab suurt hulka inimesi lühikese aja vältel  Ei ole kulukas  Võimalus vastata ausalt  Tulemused on kergesti kokkuvõetavad	Efektiivse uuringu/küsimustiku väljatöötamine nõuab palju aega  Probleemide põhjusteni või lahendusteni ei jõuta efektiivselt
<b>Intervjuu</b>	Toob esile hoiakud, probleemide põhjused ja võimalikud lahendused  Kogub tagasisidet; mahukas andmete kogum  Võimaldab spontaanset tagasisidet	Aeganõudev  Keeruline tulemusi analüüsida ja kokku võtta  Vajalik on oskusliku intervjuerija olemasolu, kes suudab informatsiooni koguda ilma intervjueritava enesetaedlikkuse ning kahtlustamiseta
<b>Töösoorituse hindamine</b>	Osutab oskuste tugevustele ning nõrkustele ja identifitseerib koolitus- ja arenemisvajadust  Võib tuua esile väärtuslikud ning edutamist väärt töötajad	Süsteemi loomine, hindamise kasutuselevõtt ning tulemuste töötlemine võib olla kulukas
<b>Jälgimine</b>	Minimeerib rutiinse töö või grupi tegevuse katkestmist  Annab selge ülevaate tegelikust hetkeolukorrast	Nõuab äärmiselt oskuslikku vajalike teadmistega vaatlejat  Andmete kogumine on võimalik ainult töökohal  Võib tekitada vaadeldavates „nuhitava“ tunde
<b>Test</b>	Aitab tuvastada puudujääke teadmistes, oskustes või hoiakutes  Tulemused kergesti mõõdetavad ja võrreldavad	Tõlevastavus küsitav  Ei näita mõõdetavate teadmiste ja oskuste tegelikku kasutamist töös
<b>Hindamis-</b>	Võivad varakult tuvastada isikud, kel on potentsiaali	Aeganõudev ja kulukas

<b>keskused</b>	ametiredelil edasijõudmiseks Täpsem, kui intuitsioon Taandab eelarvamust ja tõstab valiku protsessis objektiivsust	Võidakse kasutada pigem arenguvajaduste kui kõrge potentsiaali diagnoosimiseks
<b>Fookusgrupid/ Grupi arutelud</b>	Võimaldab vastastikust toimet seisukohtade vahel Aitab grupi liikmetel saada paremateks kuulajateks, analüüsijateks ja probleemide lahendajateks	Aeganõudev nii konsultandile kui grupi liikmetele Võib tuua esile andmeid, mida on keeruline kokku võtta
<b>Dokumentide läbivaatamine</b>	Tagab vihje kitsaskohtadele Tagab objektiivsed tõendid ja tulemused Kergesti kokku kogutavad ja koostatavad	Alati ei selgu probleemide põhjused ega lahendused Kajastab pigem minevikku kui olevikku Peab olema interpreteeritud oskusliku andmete analüüsija poolt
<b>Nõuandev komisjon</b>	Lihtne ja mitte kulukas Võimaldab mitmete isikute isiklike vaateid sisendada ja panna vastastikku toimima grupi vajadustega Loob ja tugevdab sisekommunikatsiooni	Eelarvamuslik organisatsiooniline perspektiiv Ei pruugi esitleda täielikku olukorda põhjusel, et informatsioon tuleneb grupilt, kes ei ole sihtmärgi esindaja

Hoolikalt kavandatud koolitussüsteem aitab läbi selle erinevate etappide saavutada koolitusele seatud eesmärgid. Tõhus süsteem hõlmab analüüsimist, planeerimist, organiseerimist, tegevuste kaardistamist luues tervikliku ning eesmärgipärase koolitustegevuse. Koolitussüsteem tagab töötajate kvalifitseerituse, konkurentsivõime ning nii töötaja kui asutuse arenemisvõimelisuse.



## 2. KOOLITUSVAJADUSE VÄLJASELGITAMINE LASTEAIAS

### 2.1. Lasteaia ja selle koolituskorralduse tutvustus

Kadrina vallas on võimalik alusharidust omandada ja lasteaias käia kõigil valla lastel Kadrina lasteaias "Sipsik" ja Vohnja Lasteaed–Algkoolis. Kadrina EPT lastepäevakodu "Sipsik" avas oma ukse 15. mail 1977. aastal, mis registreeriti 16. augustil 2000. aastal Kadrina lasteaed „Sipsikuks“. 2002. aastast kuulub lasteaed "Sipsiku" koosseisu Huljal asuv lasteaia maja (Kadrina valla arengukava 2007-2015, 2007). Kadrina lasteaed Sipsik on munitsipaalasutus, mille pidajaks on Kadrina Vallavalitsus. 1. märtsi 2009. aasta seisuga on Kadrina lasteaia üheteistkümnnes rühmas lapsi 209, sealhulgas lasteaia Hulja filiaali kahes rühmas 32 last. 9 lasteaia rühma asub Kadrinas ja kaks liitühikut asuvad Huljal. Lasteaed on avatud tööpäevadel 07.00 – 19.00 (Kadrina lasteaed Sipsik, 13.02.2009).

Täna sel päeval töötab asutuses kokku 56 töötajat, neist 43 Kadrinas ja 13 Huljal. Lasteaia arengueesmärgiks on koolitatud ja motiveeritud pedagoogiline personal, mille nimel lasteaia juhtkond koostöös vallavalitsusega töötab (Kadrina valla arengukava 2007-2015, 2007). Lasteaia koolituskorralduses juhindutakse õpetajate koolituse raam nõuetest (RT I 2000, 87, 575) eelkõige peatükist 4, mis hõlmab õpetajate tööalast täiendkoolitust. Antud peatüki § 16 kohaselt on õpetaja tööalase täiendkoolituse eesmärgiks toetada õpetaja kutse-, eri- ja ametialast arengut. Samuti juhindutakse täiskasvanute koolituse seadusest (TäKS RT I 1993, 74, 1054) ning pedagoogide kvalifikatsiooninõuetest (RTL 2002, 96, 1486).

Koolituskorraldusega tegelevad asutuses juhataja ja juhataja asetäitja õppe-kasvatustöö alal. Koolituse planeerimise aluseks on iga õppeaasta lõpus (mai kuu lõpp) õppel juhataja poolt koostatud kokkuvõtte pedagoogide eneseanalüüsides koolituse osa kohta. Eeskätt koolitatakse pedagooge, kes vajavad iga 5 aasta järgest täiendkoolitust, säilitamaks kvalifikatsiooni taset, ning töötajaid, kes töökorraldusest tulenevatest muutustest lähtuvalt vajavad lähiajal koolitust teostamiseks oma tööd korrektselt ning tulemuslikult. Koolitustele saatmisel lähtutakse põhimõttest, et saadud teadmised on koheselt töösse rakendatavad, mitte tulevikus. Lasteaed võimaldab täiendkoolitust (160 h), erialaseid

tasemekoolitusi, sisekoolitusi (nt õppekasvatuse protsessi planeerimine, meeskonnatöö) ja muid koolitusi (nt lillesead, arvutikoolitus). Täna sel päeval finantseeritakse kvalifikatsioonitaseme koolitusi, töökorralduse muudatustest tulenevaid koolitusi ning muid vajadusi ning soove, kui asutusel on rahalisi ressursse. Suur hulk kogu personali soove suudetakse realiseerida tänu projektide raames korraldavatele koolitustele.

Ühele koolitusele üritatakse alati saata kaks inimest korraga põhjusel, et andes sisekoolitustel tagasisidet läbitud koolitustets kogu personalile saavad koolitatud üksteist täiendada ning saadud teadmised kinnistuvad veelgi, mis tagab ka parema tulemuslikkuse. Samuti võib ka ülejäänud personalile olla kasu uutest teadmistest nende igapäevatoos, saades mõningaid uusi ideid.

Sobiva koolituse (aeg, koht, maksumus) leidmisel määratakse töötaja(te)le asendaja, koolituspäeva(de)l säilitatakse keskmine töötasu, kompenseeritakse sõit ning koolituskulud. Koolituse tulemuslikkust hinnatakse sisekoolituse käigus, kus koolitatu koostab koolituse materialidest kokkuvõtva materjali ning edastab saadud teadmisi kolleegidele. Samuti jälgitakse isiku tööd, uute teadmiste ja oskuste kasutamist ning vajadusel vesteldakse töötajatega.

## 2.2. Uuringu protsess ja metodoloogia

Töös kasutati nii kvantitatiivset- kui kvalitatiivset uurimismeetodit. Lasteaias viidi läbi ankeetküsitlus töötajate hulgas ja intervjuu juhatajaga, mille alusel püüdis autor välja selgitada personali koolitusvajaduse hindamise ja planeerimise protsessi taseme.

Lõputöös seatud uurimisküsimustele vastuse saamiseks kasutas töö autor esimese andmekogumismeetodina **ankeetküsitlust** (Lisa 1), et saada teada töötajate hinnanguid koolitusvajaduse hindamise ning koolituse planeerimise kohta. Küsimustiku koostas autor iseseisvalt tuginedes teoreetilistele allikatele, milleks olid J. Brown'i „Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program“ ja R.L. DeSimone'i, J.M. Werner'i ning D.M. Harris'i „Human resource development“.

Küsimustik koosnes neljast alarühmast. Küsimustiku esimeses osas küsiti töötaja ametit asutuses ning tööstaaži. Teises osas paluti kirjeldada tööalaste koolituste võimaldamise vajalikkust ning arvamust töötajate koolitamise väärtustamisest. Uuriti kui süsteemseks ja läbimõelduks peavad töötajad asutuse koolituse korraldust ja teadlikkust lasteaia koolituspõhimõtetest. Küsimustiku kolmas osa sisaldas küsimusi viimase koolitusvajaduse hindamise kohta ning töötajate ettepanekuid koolitusvajaduse hindamiseks. Samuti küsiti koolitustest osavõtu otsustamise kohta, uuriti koolitusotsuste tegemise arusaadavust, rahulolu info edastamisega koolituste kohta ning paluti nimetada viimase 5 aasta jooksul toimunud olulisi koolitusi. Antud osas uuris töö autor ka koolitustel saadud teadmiste kasutamist igapäevatoos ning nende kasulikkust, juhtkonna tagasiside saamise viise koolituste tulemuslikkusest ning uuris koolitusvajaduse hindamise ja koolituse planeerimise peamisi kitsaskohti paludes tuua välja ettepanekuid nende parandamiseks. Küsimustiku viimases ehk neljandas osas paluti vastajatel tuua välja võimalusel 5 valdkonda, mille järele tunneb töötaja vajadust koolitamiseks ning kirjapandut ka põhjendada.

Küsimustiku teine, kolmas ja neljas osa sisaldasid kokku 12 valikvastustega küsimust, millede puhul tuli tähistada ära sobivaim variant ning mille juurde sai iga töötaja ka lisada omapoolse kommentaari või ettepaneku selleks ettenähtud ridadele. Lisaks valikvastustega küsimustele oli 4 avatud küsimust, millele töötaja vastas vabas vormis.

Ankeetküsitlus viidi läbi ajavahemikul 2.-10. märts 2009.a. Ankeetküsimustik oli anonüümne tagamaks võimalikult suur ning aus vastamise tõenäosus. Töö autor tutvustas oma tööd ja uurimuse eesmärgi Kadrina personalile korraldatud infotunnis, kus jagas laiali 38 ankeeti. Hulja filiaali personalile toimetati 10 ankeetküsimustikku asutuse juhataja. Tagastamiskuupäeval kogus töö autor küsimustikud kokku Kadrina personalilt ning juhatajalt Hulja personali ankeetid. Kokku jagati laiali 48 ankeeti, millest sai töö autor tagasi 41 (85,4%). Antud puudujääk ankeetide tagastamise osas oli tingitud töötajate haigestumisest. Saadud ankeetide analüüsimisel kasutas autor kalkulaatorit protsentide arvutamisel ning tabelid ja joonised koostas Microsoft Office 2007 programmis Word.

Küsitluses osales kokku 41 töötajat, kellest esimese sihtrühma moodustasid õpetajad ja õpetaja abid (32 ehk 78%) ning teise ülejäänud personal (9 ehk 22%): koristajad, toitlustusspetsialist, logopeed, metoodik, liikumisõpetaja, muusikaõpetaja jt. Ankeetküsitlus viidi läbi kõigi (38) Kadrina lasteaia töötajate ning samuti ka Hulja lasteaia

töötajate hulgas (10). Kahes lasteaias töötab kokku 22 õpetajat, 11 õpetaja abi ning ülejäänud personal koosneb 15 töötajast. Valimist jättis töö autor välja asutuse juhataja, abitöölised (kartulikooriga, remondimehed) ja öövalve ning seda põhjusel, et juhatajaga viiakse läbi intervjuu ning abitöölised ega öövalve ei kuulu koolitatava sihtrühma koosseisu. Nimetatud töötajad osalevad mõningatel sisekoolitustel, kui need on vajalikud, kuid peamiselt on antud isikute puhul tegemist pensionäridega, kes ei soovigi koolitamist.

Taustaandmetest ilmnes, et ametilt olid esimese sihtrühma 32st vastanust 21 õpetajat (65,6%) ja 11 õpetaja abid (34,4%). 31 vastanu (96,9%) keskmine tööstaaz on 13,6 aastat (staazi all mõeldakse asutuses töötatud aastaid). Pikim tööstaaz oli 35 aastat ja kõige lühem 6 kuud. Teise sihtrühma vastajad olid ametilt järgnevad: juhataja asetäitja õppekasvatustöö alal, liikumisõpetaja, muusikaõpetaja, logopeed, peakokk, kokk, koristaja, majahoidja ja üks vastanu nimetas end lihtsalt tööliseks. 9 vastanu (100%) keskmiseks tööstaaziks on 7,3 aastat. Pikim tööstaaz 16 aastat ja kõige lühem aasta ja 6 kuud.

Teise uurimismeetodina viis töö autor läbi **intervjuu lasteaia juhatajaga**. Intervjuu viidi läbi 20. märtsil 2009.a. kestvusega 30 minutit. Intervjuu koosnes 5 küsimusest (vt Lisa 2). Intervjuu käigus uuris töö autor lasteaia personalipoliitikat: kas töötajate koolitamine ning arendamine on väärtustatud. Samuti uuris töö autor kuidas hindab lasteasutuse juhataja koolitussüsteemi tõhusust, kuidas on lasteaias planeeritud koolitusvajaduse hindamine ja koolituse planeerimine ning millised on koolituste finantseerimise põhimõtteid. Intervjuu käigus tegi töö autor märkmeid ning traskribeeris intervjuu teksti.

## 2.3. Uuringu tulemused

### 2.3.1. Ankeetküsitluse tulemused

Käesolev peatükk annab ülevaate ankeetküsitluse tulemustest ning tulemuste vahel ilmnenud seostest, mis on aluseks järelduste tegemisel.

**Hinnangud koolituse vajalikkusele** (Joonis 2). 21 vastanut (65,6%) esimesest sihtgrupist pidas tööalaste koolituste võimaldamist lasteaia juhtkonna poolt väga vajalikuks.

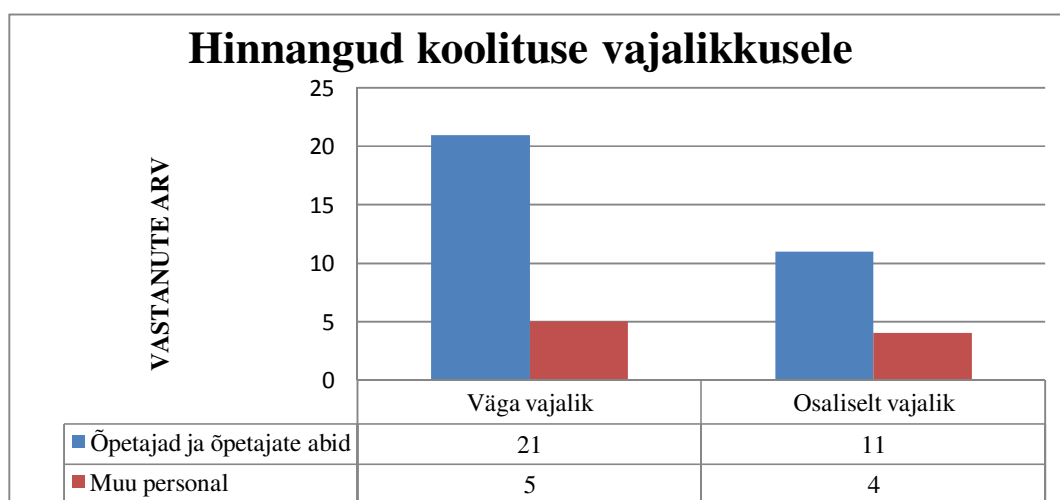
Kommenteerimisvõimalust kasutas neist 5 (23,8%) vastanut, tuues välja järgmised kommentaarid:

1. **vajadus olla kursis uuendustega** (3 vastajat ehk 60%) „Elu meie ümber areneb kiiresti ning on vaja iga uuendusega kursis olla, teada oma õigusi ja kohustusi“; „Seoses väga kiirete muutustega hariduses on koolitused väga vajalikud”.
2. **uute ideede saamine** (2 vastajat ehk 40%). „Iga õpetaja vajab tööalast koolitust, kust saab erinevaid uusi mõtteid ja ideid enda töö paremaks korraldamiseks“; „Suhtlemine teiste asutuste töötajatega annab tihtipeale palju uusi ideid.

5 vastanut (55,6%) teisest sihtgrupist pidas tööalaste koolituste võimaldamist juhtkonna poolt väga vajalikuks, kommenteerimisvõimalust kasutas neist 3 (60%) lisades järgmist:

1. **kasulikkus töötajale ja asutusele kui tervikule** (2 vastajat) „Juhtkond peaks mõistma, et kasu on kahepoolne, mitte ainult töötaja ei ole parem, vaid töö, mida asutuse heaks tehakse on parem“; „Organisatsiooni seisukohalt on oluline, et iga ameti esindaja oleks teadlik võimalikult paljudest teadmistest/oskustest, kuidas oma tööd paremini või kergemini ja kvaliteetsemalt teha”.
2. **uute teadmiste omandamine** ( 1 vastaja) „Uute teadmiste kasutamine töös on oluline ja kui töökoht seda ei võimalda, on koolitustel käimine praktiliselt võimatu nii ajalisel kui materiaalselt”

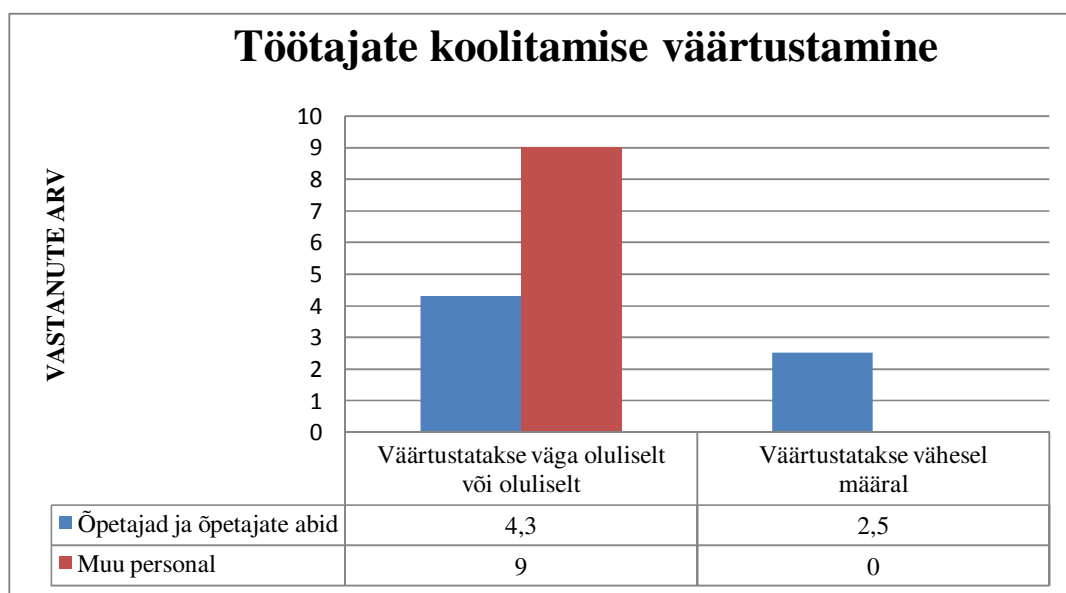
11 vastanut (34,4%) esimesest suhtrühmast ja 4 vastanut (44,4%) teisest sihtrühmast pidas koolituste võimaldamist juhtkonna poolt osaliselt vajalikuks.



Joonis 2. Personali hinnangud koolituse vajalikkusele

**Töötajate koolitamise väärtustamine** (Joonis 3). 31 vastanut (96,9%) esimesest sihtgrupist arvas, et asutuses väärtustatakse töötajate koolitamist väga oluliselt või oluliselt ja seda põhjendati järgmiselt: „Juhtkond teavitab personali õppeaasta alguses plaanitavatest koolitustest”; „Järgitakse seadust, mis teeb koolitamise kohustuslikuks”; „Koolitustel võimaldatakse käia ja juhtkonnale on oluline, et lasteasutuse töötaks kvalifitseeritud personal”. 1 vastanu (3,1%) märkis, et töötajate koolitamist väärtustatakse vähesel määral. Koolitusprobleemidena kommenteeriti: „Vahel ei ole töötajad huvitatud koolitustest; vastavalt võimalustele on kõigil töötajail olnud võimalus koolitustel käia; koolitustele saadetakse enamasti neid, kes pole seal ammu käinud, kuid kui ise oled leidnud mingi huvitava koolituse, siis paraku enamasti sinna ei saa nind seda eriti siis, kui see juhtub kallis olema”.

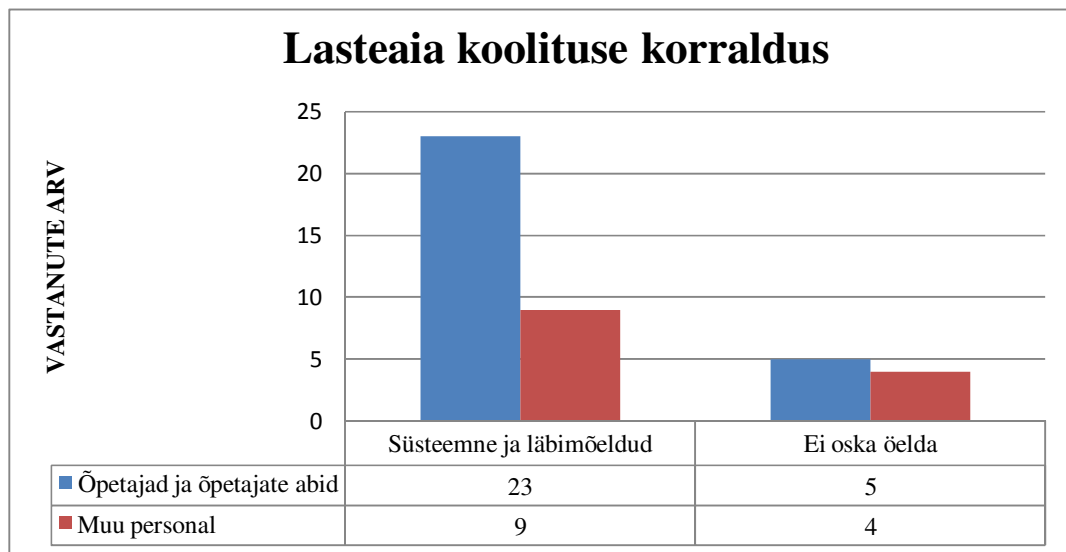
Teise sihtrühma 9st vastanust 9 (100%) arvas, et töötajate koolitamist lasteaias väärtustatakse väga oluliselt või oluliselt. 4 vastanut (44,4%) kasutas kommenteerimisvõimalust lisades järgmist: „Juhtkond püüab leida koolitusi kõigile töötajatele”; „Isikud, kes ise soovivad koolitustel käia, saavad ka koolitustelt midagi, kuid need, kes peavad minema, need käivad lihtsalt ära ning antud olukorda peaks rohkem arvestama”; „Väärtustamine on suhteline asi-kes väärtustab?!- koolitusi pakutakse, aga alati ei ole sihtgrupp selge või teemad korduvad”; „Koolitused toimuvad vastavalt vajadusele”.



Joonis 3. Personali arvamus töötajate koolitamise väärtustamisest

**Lasteaia koolituse korraldus** (Joonis 4). 71,9% (23) esimese sihtrühma vastanutest peab lasteaia koolituse korraldust süsteemseks ja läbimõelduks. 2 (8,7%) vastanut lisas omapoolse ettepaneku koolituse korraldamise parendamiseks: „*Rohkem tuleks teavitada võimalustest ja koolituskalender võiks olla ka stendil*”. Ülejäänud vastanutest ehk 28,1% (9) ei osanud antud küsimusele vastata. 2 vastajat (22,2%) kasutas kommenteerimisvõimalust lisades järgmist: „*Koolituse korraldust kirjeldab ütlus: peaasi, et tehtud saaks*”; „*Kõigepealt ei tuleks vaadata koolituse maksumust, vaid seda, mida see koolitusel osalenule annab, eriti oleks vaja praktilist laadi koolitusi*”.

55,5% (5 vastajat) teise sihtrühma vastanutest pidas lasteaia koolituse korraldust süsteemseks ja läbimõelduks, lisati kommentaarid: „*Töötajaid koolitatakse nii nagu seadus nõuab ja raha lubab, kuid soove võiks rohkem arvestada*” (1 vastaja ehk 20%); „*Koolitused toimuvad süsteemselt ja läbimõeldult, kuid puudub korrektne vormistus süsteemina/dokumendina*” (1 vastanu ehk 20%). 44,5% (4 vastajat) vastanutest ei osanud öelda, kui süsteemne ja läbimõeldud lasteaia koolituse korraldus on.

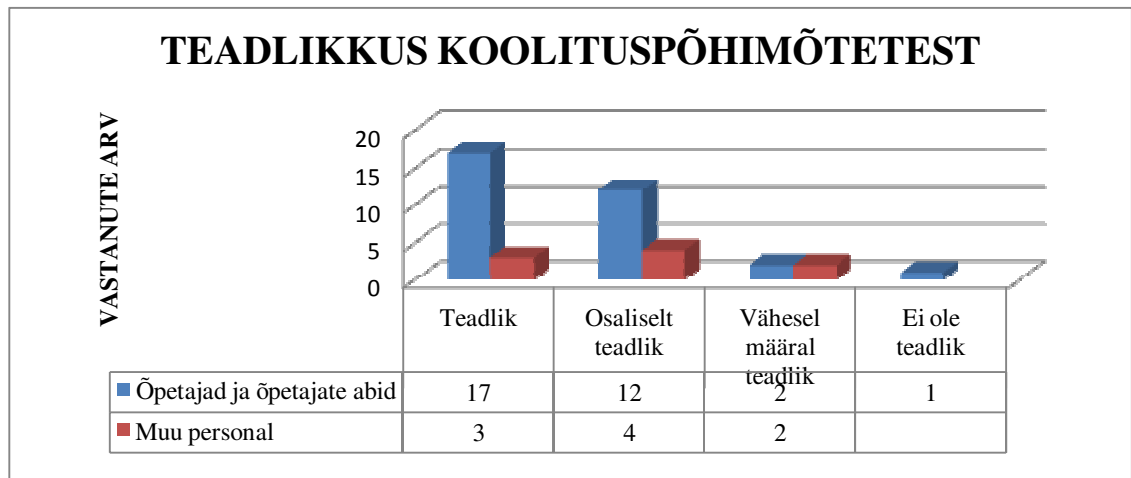


Joonis 4. Personali hinnang koolituse korraldusele

**Lasteaia koolituspõhimõtted** (Joonis 5). 17 vastanut (53,1%) esimesest sihtrühmast olid teadlikud lasteaia koolituspõhimõtetest, 12 vastanutest (37,5%) oli osaliselt teadlik

koolituspõhimõtetest. 2 vastanut (6,3%) olid koolituspõhimõtetest vähesel määral teadlikud ning 1 isik (3,1%) ei olnud teadlik (vt Joonis ). Teadlikkust koolituspõhimõtetest kommenteeriti järgnevalt: „Juhtkond teab, kellele ja millal koolitust pakkuda ning et ei saadeta tähtsusetule koolitusele vaid sellisele, mis toob kasu kogu majale”; „Koolituspõhimõtetest saadakse infot õppenõukogust”; „Lasteaia koolituspõhimõtteid on tutvustatud infotundides ja pedagoogilistel nõupidamistel”; „Tean, et iga 5 aasta tagant on vaja läbida 160-tunnised koolitused ja kellel aeg kukub, neid ka kursustele saadetakse”.

Teisest sihtrühmast 3 vastanut (33,3%) olid teadlikud lasteaia koolituspõhimõtetest, 4 vastanut (44,4%) olid osaliselt teadlikud koolituspõhimõtetest ja 2 isikut (22,2%) olid vähesel määral teadlikud (vt Joonis 4). Teadlikkust koolituspõhimõtetest kommenteeriti järgnevalt: „Osalen kõigil nõupidamistel, kus puudutatakse koolituse teemat” (1 vastaja ehk 11,1%).



Joonis 5. Personali teadlikkus koolituspõhimõtetest

**Viimase koolitusvajaduse hindamise aeg** (Joonis 6). Küsimusele viimase koolitusvajaduse hindamise aja kohta vastas esimesest sihtrühmast 30 isikut 32st (93,8%). 3 töötajal (10%) ei olnud koolitusvajadust hinnatud, 2 töötajat (6,7%) ei ole koolitusvajaduse hindamisest teadlikud, kellest 1 isik (50%) põhjendas oma vastust 6-kuulise tööstaaziga asutuses. 7 vastanutest (23,3%) ei osanud öelda, millal neil viimati koolitusvajadust hinnati, 10 (33,3%) vastanutest hinnati koolitusvajadust viimati möödunud õppeaastal. 8 (26,7%) vastanutest hinnati koolitusvajadust viimati muul ajal, täpsemalt tulid välja järgnevad ajad:



1. viimasel pedagoogilisel nõupidamisel 2009. aasta veebruaris (5 isikut ehk 62,5%);

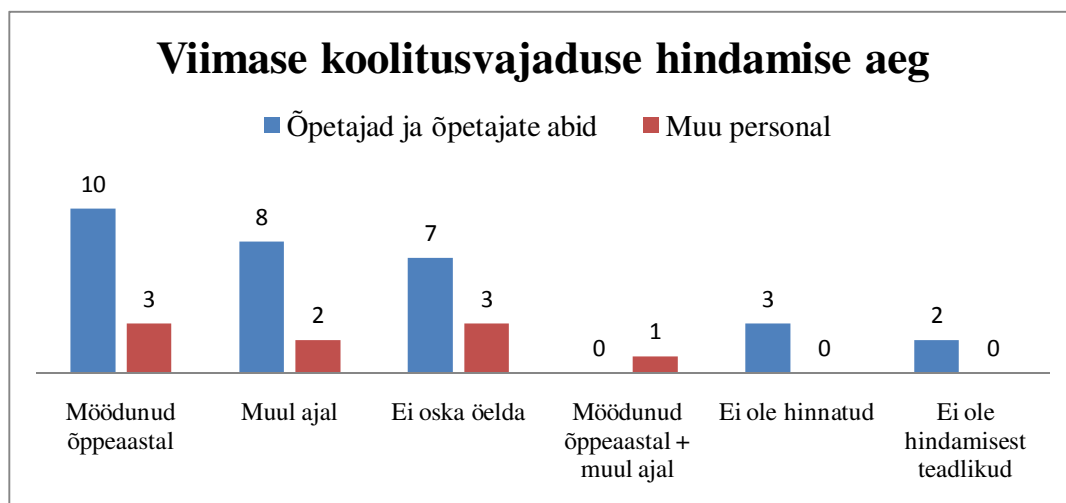
Vastust kommenteeriti järgmiselt: „Viimasel pedagoogilisel nõupidamisel andis juhatus ülevaate iga töötaja vajalike täiendkoolitustundide arvust, koostati pingerida arvestades eelnevaid koolituste aegu” (3 vastajat ehk 60%)

2. 2006. aastal (1 vastaja ehk 12,5%);

3. üle-eelmisel aastal (1 vastaja ehk 12,5%);

4. eelmise õppeaasta tööanalüüsis (1 vastaja ehk 12,5%).

Teisest sihtrühmast 3 vastanul (33,3%) hinnati koolitusvajadust viimati möödunud õppeaastal, 2 vastanul (22,2%) muul ajal: sellel õppeaastal ja 2007. aastal ning 1 töötajal (11,1%) nii möödunud õppeaastal kui muul ajal ning vastav isik kasutas kommenteerimisvõimalust lisades järgmist: „Õpetajatelt küsitakse aasta kokkuvõtet tehes, millist koolitust nad soovivad”; „Aineseksioonides osalemise soovi küsitakse õppeaasta esimestel pedagoogilistel nõupidamistel”. 3 vastanut (33,3%) ei osanud öelda, millal neid viimati koolitusvajadust hinnati ning teadmatust viimase koolitusvajaduse hindamise aja kohta kommenteeriti järgmiselt: „Pidevalt vaadatakse vajadus ja võimalused üle”; „Koolitan ennast igal aastal, tihti ka oma kuludega ja mulle ei ole veel teada antud, et ma peaks end veel koolitama” (2 vastanut ehk 66,7%).



Joonis 6. Personali viimase koolitusvajaduse hindamise aeg

**Koolitusvajaduse hindamise vormid.** Küsimusele kuidas koolitusvajadust hinnati vastas esimesest sihtrühmast 26 töötajat 32st (81,3%). Uuringu tulemus selgus, et koolitusvajaduse hindamise vormideks olid:

- test (2 vastanut ehk 7,7%);
- küsimustik (5 vastanut ehk 19,2%);
- testi ja küsimustik (1 vastanu ehk 3,8%);
- arenguestlus (6 vastanut ehk 23,1%);
- küsimustik ja arenguestlus (1 vastanu ehk 3,8%);
- muu meetod (7 vastanut ehk 27%), milledeks olid vestluse käigus pedagoogilisel nõupidamisel (4 vastanut ehk 57,1%), eneseanalüüs (1 vastanu ehk 14,3%), vajalike koolitustundide arv (1 vastanu ehk 14,3%), tööanalüüs (1 vastanu ehk 14,3%).
- koolitusvajadust ei hinnatud (4 vastanut ehk 15,4%)

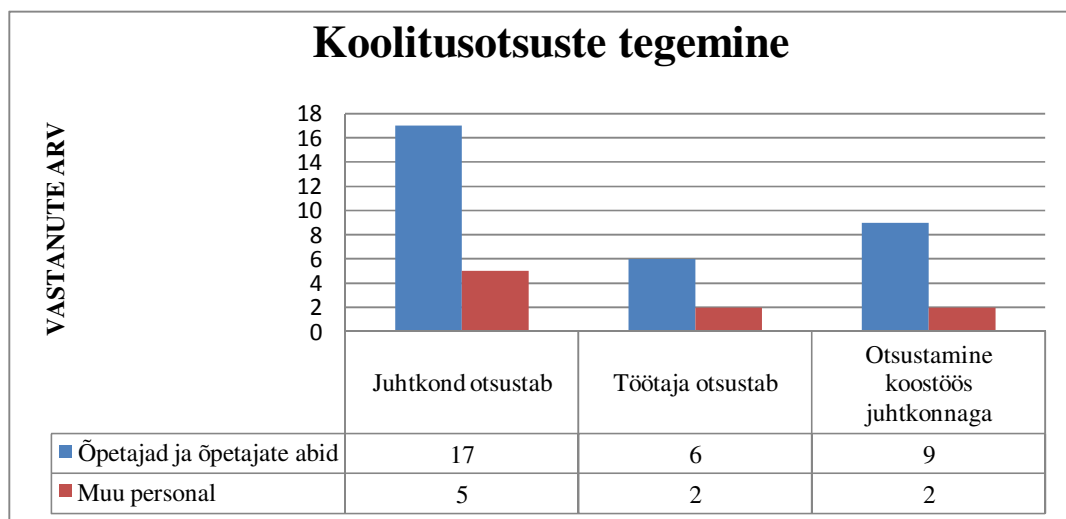
Ettepanekuna koolitusvajaduse hindamiseks pakuti välja: „*Inimestel tuleks lasta ennast ise analüüsida ning seejärel viia läbi arenguestlus, mitte öelda inimesele, mida ta tegema peaks.*“ „*Tuleks välja selgitada millised ja kus on puudujärgd ning vastavalt tulemustele liikuda edasi.*“ „*Koolitusvajaduse hindamine võiks toimuda küsimustiku vormis.*” 2 isikut (7,7%) märkis järgmist: „*Senine süsteem on täiesti õigustatud, arvestatakse kõigi töötajate huvide ja vajadustega ning olen rahul praguse koolitusvajaduse väljaselgitamisega pedagoogilisel nõupidamisel vestluse käigus*”.

Teise sihtrühma vastanute tulemustest selgus, et hindamise vormideks olid: test (1 vastanu ehk 11,1%), küsimustik (1 vastanu ehk 11,1%), arenguestlus (2 vastanut ehk 22,2%), muu meetod (4 vastanut ehk 44,4%), nimelt vestluse vormis ning ühel vastanul ei ole koolitusvajadust hinnatud (11,1%).

Ettepanekuna koolitusvajaduse hindamiseks pakuti välja (3 vastajat ehk 33,3%) : „*Soov on töötada aja ja muutustega sammu pidades, selleks peaks koolitustele saama ning seda tuleks vajaduste hindamisel arvestada*”; „*Töötajatele tuleks teha selgeks, mis on koolitusvajadus ja kellele ning millisel moel seda vaja on*”; „*Kas on oluline saadud teadmiste hulk või paber*”; „*Vaja on välja töötada koolitussüsteem ja vormistada see dokumendina*”.

**Koolitusotsuste tegemine** (Joonis 7). 17 vastanut (53,1%) esimesest sihtrühmast kirjutas, et juhtkond otsustab koolitustest osavõtu üle. 6 töötajat (18,8%) märkis, et nad otsustavad ise, missugusest koolitusest nad osa võtavad 9 vastanut (28,1%) märkis, et koolitustest osavõtu üle otsustab nii juhtkond kui töötaja ise. Koolitusotsuste tegemist kommenteeriti: „Juhtkond kooskõlastab õpetajaga kas õpetaja soovib sellisel või sellisel koolitusel osaleda”; „Pakutakse välja koolitus, ise valin, mida soovin”; „Määrav on raha olemasolu”; „Ise avaldab töötaja soovi ja siiani on vastu tulnud ja vajalikud võimalused leitud”.

Teise sihtrühma 5 töötaja (55,6%) puhul otsustab koolitustest osavõtu üle juhtkond. 2 vastanut (22,2%) otsustavad ise oma koolitustest osavõtu üle. 2 töötajat (22,2%) vastas, et nii juhtkond kui nad ise otsustavad koolitustest osavõtu üle. Koolitusotsuste tegemist kommenteeriti: „Alati püütakse leida kompromissi ning kui juhtkond leiab, et ei saa koolitusele minna, tuleb endal otsustada ja võimalusi kaaluda”; „Kui ma leian, et koolitus on vajalik minu tööalaseks arenguks võtan pakkumise vastu, kui hind on kõrgem, kui oletatav kasu, siis loobun koolitusest”.



Joonis 7. Koolitusotsuste tegemine

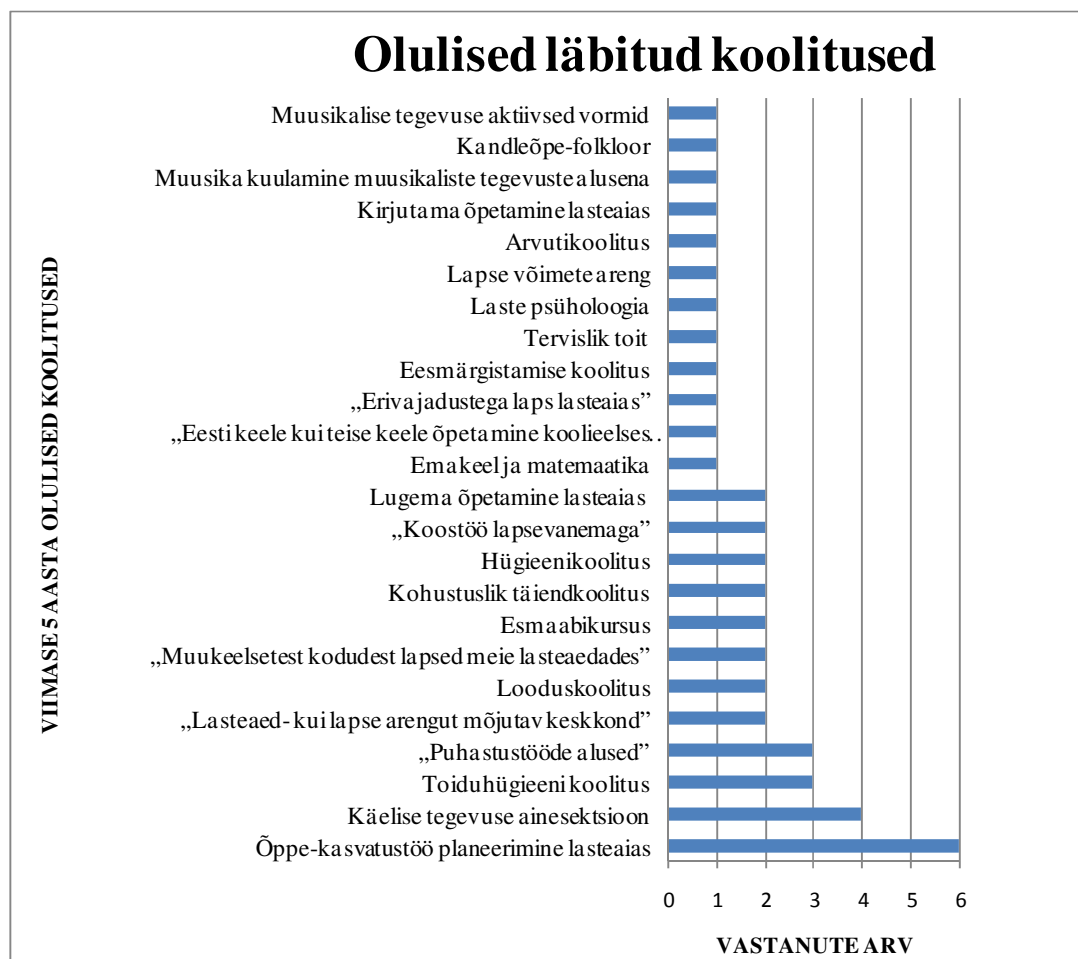
**Koolitusotsuste arusaadavus.** 23 (71,9%) vastanule esimesest sihtrühmast oli arusaadav, mille alusel koolitusotsused tehakse. 7 vastanule (21,9%) oli osaliselt arusaadav koolitusotsuste tegemise alus, 1 (3,1%) vastanule vähesel määral arusaadav ja 1 (3,1%) isikule ei olnud arusaadav, mille alusel lasteaias koolitusotsused tehakse. Koolitusotsuste arusaadavust kommenteeriti: „*Koolitusotsuste tegemisel arvestatakse viimast koolitusel käimise aega, saadud koolitustunde, kohustuslike koolitustundide arvu ja ka praktilist vajadust*” (2 vastanut ehk 6,3%).

Teisest sihtrühmast 7 vastanule (77,8%) oli arusaadav, mille alusel lasteaias koolitusotsused tehakse. 1 vastanule (11,1%) oli osaliselt arusaadav ja 1 vastanule (11,1%) oli vähesel määral arusaadav, mille alusel asutuses koolitusotsused tehakse. Koolitusotsuste arusaadavust kommenteeriti: „*Saan aru, et koolitustele saadetakse need, kellel pole 5 aasta jooksul enesetäiendust piisavalt olnud ja kui raha üle jääb saavad ka teised soovijad*”; „*Arvestatakse koolitatava isiklikku soovi, sisehindamise käigus selgunud vajadust mingis valdkonnas koolitust saada*” (2 vastajat ehk 22,2%).

**Koolituslase info edastamine.** Esimesest sihtrühmast vastas 32st töötajast 31 (96,9%). 7 vastanut (22,5%) oli väga rahul info edastamisega koolituste kohta. 22 vastanut (71%) oli rahul info edastamisega koolituste kohta. 2 vastanut (6,5%) ei olnud eriti rahul info edastamisega. Kommentaarid olid: „*Infot koolituste kohta edastatakse nõupidamistel*”; „*Saadetakse koheselt e-mail vajalikule isikule, kui on midagi sobivat pakkuda*”; „*Olen kursis, kes kus koolitusel käib*”.

Teise sihtrühma 4 töötajat (44,4%) olid väga rahul info edastamisega koolituste kohta, 1 töötaja (25%) lisas, et ta on üks esimesi, kes infot koolituste kohta saab. 5 töötajat (55,6%) olid rahul info edastamisega ja 1 töötaja (20%) lisas, et vahel tuleb ise infot otsida.

**Viimaste aastate vajalikud koolitused.** Küsimusele, milliseid viimase 5 aasta jooksul toimunud koolitusi pidasid töötajad oluliseks (Joonis 8) vastas esimesest sihtrühmast 24 isikut 32st (75%). Vajalike koolitustena toodi välja õppekasvatustöö koolitusi (6 vastajat ehk 25%), käelise tegevuse koolitusi (4 vastajat ehk 16,7%), toiduhügieeni koolitusi (3 vastajat ehk 12,5%), puhastustööde koolitusi (3 vastajat ehk 12,5%) jt. Kommenteerimisvõimalust kasutas 24 vastanust 4 isikut (16,7%), ilmnes 1 peamine põhjus: **kasulikkus igapäevatöös** (vt Joonis 4).



Joonis 8. Õpetajate ja õpetajate abide viimase 5 aasta olulised koolitused

Küsimusele, milliseid viimase 5 aasta jooksul toimunud koolitusi peavad töötajad oluliseks, vastas teisest sihtrühmast 6 isikut 9st (66,7%). Vajalike koolitustena toodi välja hügieenikoolitus (2 vastajat ehk 33,3%), sisekoolitajate ja mentorite koolitus (2 vastajat ehk 33,3%), lapse tervislik toit (1 vastaja ehk 16,7%), suvised lasteaia muusikaõpetajate koolitused (1 vastaja ehk 16,7%), eesmärkide seadmine (1 vastaja ehk 16,7%) ja kõne arengu seosed joonistamisega (1 vastaja ehk 16,7%). 2 vastajat (33,3%) märkis, et kõik läbitud koolitused on olnud tähtsad, sest on püütud vältida koolitusi, mis neid ei huvita ega aita edasi arenemisel. Kommentaarid vajalikele koolitustele olid järgmised: „Teised koolitused peale hügieenikoolituse on alati ühed ja samad ning ei anna mitte midagi juurde” (1 vastaja); „Kõik koolitused on aidanud näha organisatsiooni kui tervikut ning seda, kui tähtis on iga töötaja panus terviku kvaliteedile” (1 vastaja).

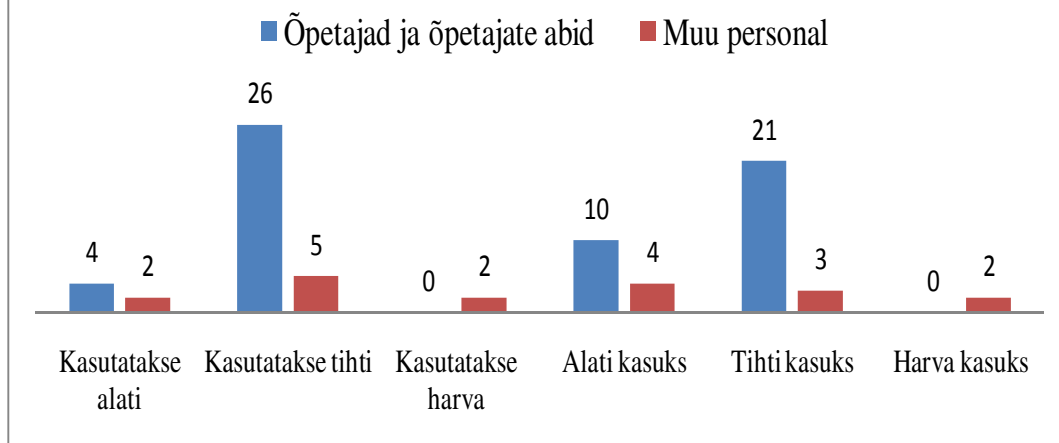
**Teadmiste rakendamine ja kasulikkus töös** (Joonis 9). Küsimusele, kas töötajad kasutavad koolitustel omandatud teadmisi oma igapäevatoos, vastas esimesest sihtrühmast 30 isikut 32st (93,8%). 4 vastanut (13,3%) kasutab saadud teadmisi alati igapäevatoos ja 26 vastanut (86,7%) kasutab teadmisi tihti. Küsimusele, kas koolitustelt saadud teadmised on tulnud kasuks igapäevatoos vastas 31 isiku 32st (96,9%). 10 vastanule (32,3%) on läbitud koolitused tulnud alati kasuks igapäevatoos, 21 (67,7%) vastanule on tulnud tihti kasuks. Kommentaarid olid:

- **Saadud teadmiste kasutamine igapäevatoos:** „Kindlasti kasutan, töö saab tehtud kiiremini ja paremini”; „Oleneb koolitusest, kuid alati on midagi uut”;
- **Saadud teadmiste kasulikkus igapäevatoole:** „Alati saab juurde uusi mõtteid, mis igapäevatood huvitavamaks muudavad (nt näpumängud, salmikesed lastele õpetamiseks)”; „Vahel on koolitused korduva sisuga, kuigi koolitusetutvustusest see ei ilmne”; „Täiendkoolitustest olen väga vaimustatud, aineseksioonide tööst osa võttes alati igapäevatooks kasu ei saa”; „Enamasti on koolitustest kasu, kuid on olnud ka selliseid, kus küsid endalt miks ma siin viibin (eriti teoreetilist laadi koolitused, mis ei kajasta midagi uut)”.

Teisest sihtrühmast 2 vastanut 9st (22,2%) kasutab alati koolitustel saadud teadmisi oma igapäevatoos, 5 vastanut (55,6%) kasutab koolitustelt saadud teadmisi igapäevatoos tihti ja 2 vastanut (22,2%) kasutab harva. 4 vastanule (44,4%) on läbitud koolitused tulnud alati kasuks nende igapäevatoos, 3 vastanule (33,3%) on koolitused tulnud igapäevatoos tihti kasuks ja 2 vastanule (22,2%) on läbitud koolitused tulnud harva kasuks. Kommentaarid olid:

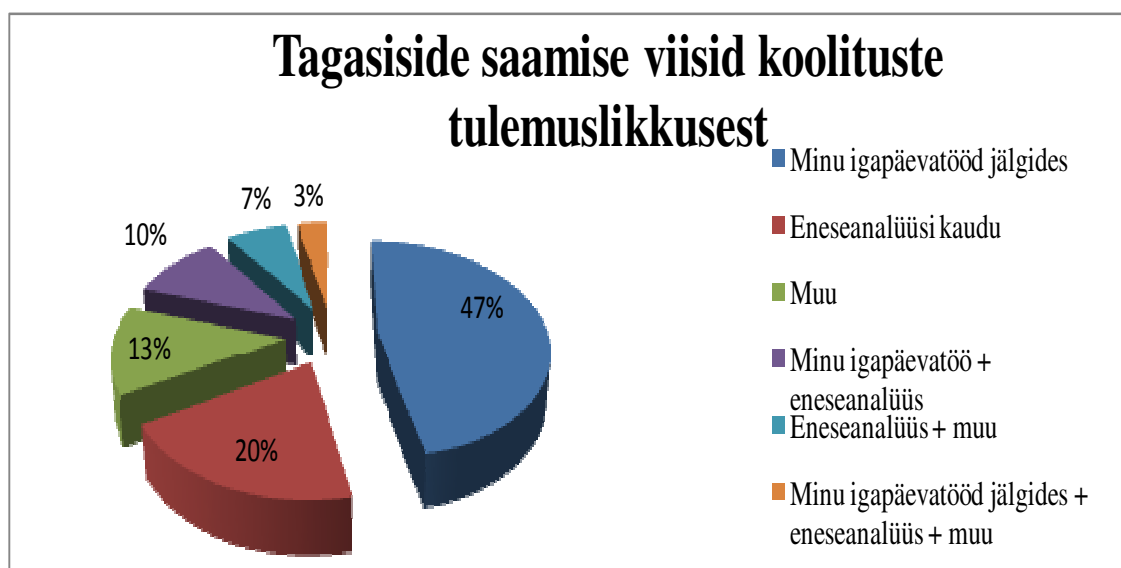
- **Saadud teadmiste kasutamine igapäevatoos:** „Igalt koolituselt olen leidnud midagi, mis sobib ka mulle”; „Koostan koolitustest konsepti- kinnitan seeläbi saadud teadmisi, vahendan loenguna sisekoolitusel ja suunan õpetajate tegevust neile sobival viisil”; „Koolitused on tihti restoranikokkadele, lasteaia kokkadele peaks olema eraldi koolitus”.
- **Saadud teadmiste kasulikkus igapäevatoole:** „Koolituste valik on selline, et igast koolitusest saab midagi”; „Need koolitused, kus on saadud praktilisi näpunäiteid, on väga head, püüan alati saadud mõtteid oma tundides kasutada”.

## Teadmiste rakendamine ja kasulikkus töös



Joonis 9. Personali teadmiste rakendamine ning kasulikkus igapäevatoös

**Tagasiside.** Küsimusele kuidas saab juhtkond tagasisidet (Joonis 10) töötajate poolt läbitud koolituste tulemuslikkusest vastas esimesest sihtrühmast 30 isikut 32st (93,8%). 14 (46,7%) vastanu puhul saab juhtkond tagasisidet igapäevatööd jälgides, 6 (20%) vastanu puhul eneseanalüüsi kaudu, 4 (13,3%) puhul muul viisil, 3 (10%) vastanu puhul nii igapäevatööd jälgides kui eneseanalüüsi kaudu. 2 (6,7%) vastanu puhul saab juhtkond tagasidet tulemuslikkusest kasutades nii eneseanalüüsi kui muud meetodit ja 1 (3,3%) vastanu puhul kolme meetodit kasutades: igapäevatöö jälgimine, eneseanalüüs ja muu. Uuringu tulemustest selgus, et muuks viisiks pidasid kõik vastajad pedagoogilist nõupidamist.



Joonis 10. Tagasiside saamise viisid õpetajate ja õpetajate abide koolituste tulemuslikkusest

Teise sihtrühma 4 töötaja (44,4%) puhul puhul saab juhtkond tagasisidet isikute poolt läbitud koolituste tulemuslikkusest nende igapäevatööd jälgides, 1 töötaja (11,1%) puhul eneseanalüüsi kaudu ja 3 töötaja (33,3%) puhul nii igapäevatööd jälgides kui ka eneseanalüüsi kaudu. 1 töötaja (11,1%) poolt läbitud koolituste tulemuslikkusest saab juhtkond tagasisidet nii tolle isiku igapäevatööd jälgides kui ka õpetajate õppe- ja kasvatustöö tulemuslikkuse kaudu.

**Koolitusvajaduse hindamise ja koolituse planeerimise peamised probleemid ja ettepanekud.** Probleeme (Tabel 2) antud valdkonnas tõi välja esimesest sihtrühmast 14 isikut 32st (43,8%). Peamiste probleemidena toodi välja koolitusrahade nappus (6 vastajat ehk 42,9%), koolituste suunatus vanematele lastele, mistõttu nooremate osa jääb vajaka (2 vastajat ehk 14,3%) ning koolitusteemade kordumine (2 vastajat ehk 14,3%). 2 töötajat (14,3%) ei ole hindamise ja planeerimisega kursis. 1 töötaja (7,1%) lisas, et probleeme ei ole, süsteem toimib. Ettepanekuid (Tabel 2) probleemide lahendamiseks tegi 10 (71,4%) vastanut.



Tabel 2. Esimese sihtrühma probleemid ja ettepanekud koolitusvajaduse hindamises ja koolituse planeerimises

Koolitusvajaduse hindamise ja koolituse planeerimise peamised probleemid	Vastanute arv	Ettepanek probleemide parandamiseks
Koolitused on rohkem suunatud vanematele lastele (5-6-aastaste laste õpetamine), nooremate laste osa jääb vajaka	2 (14,3%)	- Tuleks rohkem arvestada, mis vanuses lastega tööd tehakse - Viia läbi koolitusi 2-4-aastastele lastele mõeldud õppeprogrammi osas
Koolitusrahade nappus	6 (42,9%)	- Ülikoolis öeldi, et iga inimese peale eraldab riik aastas teatud summad, kuid meie majas öeldakse kogu aeg, et raha ei ole - Õpetajate ühine pöördumine Vabariigi Valitsuse poole koolitusrahade suurendamiseks, sest kvaliteetne töö nõuab pidevat enesetäiendust)
Koolituste teemad kipuvad korduma	2 (14,3%)	-
Paljundusmaterjal kohati eba-korrektne	1 (7,1%)	-
-	2 (14,3%)	- sooviks külastada teisi lasteaedu, et näha nende tegutsemist
Koolitusvajaduse hindamine ning koolituse planeerimine on suur ettevõtmine	1 (7,1%)	-
Personalist on osa isikuid sellised, kes ei soovi koolitustel osaleda. Nad armastavad rutiini ja ei midagi uut ning vastavate isikutega on kindlasti keeruline „asju” ajada	1 (7,1%)	-
Koolitusvajaduse ebaobjektive hindamine. Inimesele öeldakse ühepoolset, mida ta endas koolitama peaks. Vastavalt sellisele ühepoolsele hindamisele lasteaed korraldab koolitusi, mida tegelikult vaja ei ole ega huvita samuti kedagi.	1 (7,1%)	- Inimesel tuleks lasta ennast ise analüüsida ja siis viia läbi arenguvestlus, mitte öelda inimesele, mida ta tegema peaks.
Ei oska öelda, pole kursis	2 (14,3%)	-

Teisest sihtgrupist tõi koolitusvajaduse hindamise ja koolituse planeerimise peamisi probleeme ning ettepanekuid probleemide parandamiseks (Tabel 3) välja 5 töötajat 9st (55,6%). Peamise probleemina toodi välja koolitusrahade nappus (2 vastajat ehk 40%). Lisaks toodi välja soovide ja vajaduste mittekokkulangevus (1 vastaja ehk 20%), sõltuvus üldistest nõuetest (1 vastaja ehk 20%), koolitusvajadus uute nõuete kehtestamisel (1 vastaja ehk 20%) .

Tabel 3. Teise sihtrühma probleemid ja ettepanekud koolitusvajaduse hindamises ja koolituse planeerimises

<b>Koolitusvajaduse hindamise ja koolituse planeerimise peamised probleemid</b>	<b>Vastanute arv</b>	<b>Ettepanek probleemide parandamiseks</b>
Materiaalsete võimaluste piiratus	2 (40%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raha on määrav- võibolla tuleks otsida sponsoreid või projekte kirjutada</li> <li>- Iga töötaja võiks saada igal õppeaastal mingi summa eest ennast koolitada, siis ei tohiks tekkida ka seda olukorda, et avastatakse järsku, et mõni töötaja ei ole saanud ennast koolitada ja ühel õppeaastal makstakse tema koolitamiseks üsna suured summad ning mõned töötajad jäävad sel aastal oma koolitustest ilma</li> <li>- Kui keegi soovib aga kallimal koolitusel osaleda, maksab puuduva osa ise</li> </ul>
„vajadus” on suhteline mõiste, olemas sõltuvad üldistest nõuetest	1 (20%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arvestada võiks rohkem tõelist vajadust konkreetse inimese jaoks</li> </ul>
Koolitusvajadus uute nõuete ilmunisel	1 (20%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mõne uuenduse ilmunisel saata uuendused mailile</li> </ul>
Alati ei lange vajadus ja soov kokku, seadus nõuab koolitamist, inimesel aga huvi puudub ja siis on kõrvaltvaatajana rahast väga kahju	1 (20%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valida neile, kes ise ei taha koolitustele eriti minna projektide raames tasuta või odavamaid koolitusi (aineseksioon vms)</li> </ul>
Pole võimalik ühitada töötajate personaalseid huvisid (koolituse valdkond, toimumise koht ja aeg) lasteaiaga huvidega (kõikide valdkondade arengu tagamine, organisatsiooni kui terviku seisukohalt olulistest koolitustest osavõtt)	1 (20%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selgitustöö, miks või milleks on mingi koolitus vajalik</li> <li>- Alati nõuda tagasisidet koolitusel käijalt</li> <li>- Võimalused (tasuta koolitused jms) koolitada töötajate enda poolt valitud kursustel, mis ei tarvitse otseselt seoses olla töötaja kutsekasvuga, andes selleks tasulised puhkepäevad</li> </ul>

**Hinnangud tulevase koolitusvajaduse kohta.** Küsimusele tulevase koolitusvajaduse kohta vastas esimesest sihtrühmast 32 töötajast 16 lasteaia õpetajat (50%) ja 1 õpetaja abi (3,1%). Peamised koolitusvajadused olid arenguvestluse läbiviimine (6 vastajat ehk 37,5%), erivajadusega laps (5 vastajat ehk 31,3%), käeline tegevus (4 vastajat ehk 25%), töö organiseerimine läbi mängu ja laulu (4 vastajat ehk 25%), matemaatika ja eesti keel (4 vastajat ehk 25%), õppemängud 2-4 aastastele lastele (3 vastajat ehk 18,8%) (Lisa 3). Koolitusvajaduse peamiseks põhjenduseks oli uute teadmiste ja oskuste saamine, mille võis jagada kaheks: 1) soov end täiendada juba tuttavas valdkonnas; 2) soov saada teadmisi uues valdkonnas (Lisa 3).

Teisest sihtrühmast vastas antud küsimusele 7 isikut 9st (77,8%). Peamise tulevase koolitusvajadusena toodi välja tervisliku toitumise koolitus (2 vastajat ehk 28,6%). Veel soovitakse tulevikus koolitusi teemadel muukeelne laps, sotsiaalpedagoogika, psühhiaatria lapse arengu hindamine (Lisa 4). Põhjendusi toodi välja kaks: 1) efektiivsema töö saavutamine; 2) lapse arengu hindamise välja töötamine asutuses (Lisa 4).

### 2.3.2. Intervjuu tulemused

Teise uurimismismeetodina viidi läbi intervjuu lasteaia juhatajaga, mille käigus uuriti töötajate koolitamise väärtustamist asutuses, koolitussüsteemi tõhusust, koolitusvajaduse hindamist ja koolituste planeerimist ning finantseerimist (Lisa 2).

**Töötajate koolitamise väärtustamine.** Lasteaia juhataja tippjuhina rõhutas, et töötajate koolitamine on asutuses väärtustatud: „*Püüame leida võimalusi koolituse võimaldamiseks kõigile valdkondadele lasteaias: pedagoogid, juhtimine, abipersonal. Võimaldame töötajatel osaleda täiendkoolitustel, võimalused on antud õpinguteks osaleda tasemekoolitusel (sel õppeaastal 6 pedagoogi). Korraldame sisekoolitusi pedagoogidele õppekasvatuse teemadel ja meeskonnatöö teemal ning koolitame abipersonali tööalaselt tulenevatel teemadel (kaasaegne koristusvahend lasteasutuses, esmaabi, meeskonnatöö).*

**Koolitussüsteemi tõhusus.** Lasteaia juhataja peab koolitussüsteemi üldiselt tõhusaks, kuid peamisteks probleemideks olid:

- 1) ebapiisav praktilisuse osa pakutavates koolitustes;
- 2) koolitused korduva sisuga;
- 3) ebapiisav info koolituse sisu kohta tegemaks koolituse osas õige valik.

**Koolitusvajaduse hindamise planeerimine.** Lasteaia juhataja töö välja koolitusvajaduse hindamise planeerimise plussid, negatiivseid külgi juhataja sõnul ei esine. **Positiivsena nägi**, et koolitusvajadust hinnatakse läbi töötajate töö ja lahtiste tegevuste vaatluste kaudu. Samuti koolitusel osalenu tagasiside andmise kaudu ning tööanalüüsides saadud kokkuvõtete hindamisel.

**Koolituse planeerimine.** Tippjuht rõhutas, et koolituste planeerimise aluseks on pedagoogilise nõupidamise protokoll, milles kajastub õppelajuhataja kokkuvõtte töötajate eneseanalüüsides välja toodud koolitussoovidest. Samuti tööanalüüsides tulenevate nõrkuste, puuduste osas õppelajuhataja poolt tehtav ettepanek koolituse valikuks ja soovituseks.

**Koolituse finantseerimine.** Tippjuht rõhutas, et asutuses lähtutakse täiskasvanute koolituse seadusest ja täiskasvanute tööalase koolituse võimaluse tagamiseks leitakse vahendid valla eelarvest. Asutus eraldab vahendeid eeskätt õpetaja tööalaseks täiendkoolituseks, seejärel seadusest tulenevatest muudatustest asutuse juhtimise osas. Kolmandana eraldatakse raha koolitusteks, mis puudutavad muud personali ning kogu meeskonda ja viimasena muid koolitusi (nt lilleseade, loovuse koolitused, arvuti), mida suudetakse finantseerida vabade vahendite olemasolul. Viimasel aastal on pakutud koolitusi, mis on tasuta. Antud koolituste finantseerimine toimub erinevate projektide raames ja asutus on neil koolitustel aktiivne osaleja.

Võttes osa täiendkoolitusest maksab tööandja töötajale keskmise päevatasu, sõidu ja koolituskulu. Tasemekoolituse osas lubatakse koolitataval tõendi alusel osaleda koolitusel, mille puhul tasustab asutus kümne päeva ulatuses keskmise töötasu ja ülejäänud miinimum töötasuga.

### 3. JÄRELDUSED JA ETTEPANEKUD

Uuringus uuriti lasteaia personalipoliitikat, personali koolitusvajaduse hindamise ja planeerimise protsessi taset, selgitati välja töötajate hinnangud läbitud koolituste vastavusest tegelikule vajadusele ning koguti informatsiooni personali koolitusvajaduse kohta. Käesolevas peatükis analüüsitakse uuringu tulemusi ning tehakse järeldused lasteaia koolitussüsteemi toimimise tõhususe, peamiste probleemide ja lahendamist vajavate tegurite kohta.

**Töö autor sai vastuse esimesele uurimisküsimusele** koolitusvajaduse hindamise ja koolituse planeerimise kohta lasteaias. Koolitusvajadust hinnatakse töötajate igapäevatööd jälgides. Samuti koolitusel osalenu tagasiside andmise kaudu ning tööanalüüsides saadud kokkuvõtete põhjal. Eeskätt realiseeritakse töötajate kvalifikatsioonitaseme säilitamisega seotud vajadused ning erinevate töökorralduses toimuvate muudatustega seotud vajadused ning seejärel vastavalt rahalistele võimalustele muud soovid. Võttes aluseks lasteaia juhataja vastuseid teeb autor ühe järelduse:

1. Koolitusvajaduse hindamine ja koolituse planeerimine on lasteaias süsteemselt korraldatud

**Töö autor sai vastuse teisele uurimisküsimusele**, mis oli koolitusvajaduse hindamise ja koolituse planeerimise peamiste probleemide kohta töötajate arvates. Töötajad pidasid suurimaks probleemiks materiaalsete võimaluste piiratust (koolitusrahade nappus). Ilmnes veel, et koolitused puudutavad teistsuguse vanusega laste arengut, kui isikul tegelikult vaja oleks, koolitusteemad kipuvad korduma, paar töötajat ei ole kursis hindamise ega planeerimisega. Nimetatud tulemuste põhjal võib teha kolm järeldust:

2. Koolituste finantseerimispõhimõtted on ebaselged

Osa töötajaid väitsid, et nii mõndagi koolitust ei suudeta realiseerida rahaliste vahendite nappuse tõttu. Nimetatud probleem on avaliku sektori organisatsioonide puhul sage põhjus ning selle lahendamiseks peab asutus eriti efektiivselt koolitusrahast planeerima. Võttes aluseks juhataja öeldut asutuses kehtivate finantseerimispõhimõtete osas, väidab töö autor, et kõik vajalikud koolitused on võimaldatud ning kui ei realiseerita kõiki koolitusi, mida soovitakse, ei tulene see otseselt rahaliste vahendite nappusest, vaid soovid ei ole otseselt

seotud asutuse eesmärkidega ning ei tulene isiku tööülesannete. Sellest tulenevalt võib järeldada, et finantseerimispõhhimõtted ei ole kõigile töötajatele arusaadavad. Töötajatele on ebaselge, mille alusel ja mis järjekorras vajadusi realiseeritakse.

### 3. Koolituste mittekokkulangevus tegeliku vajadusega

Töötajad on osalenud koolitustel, millest ei ole saanud kasu igapäevatoos. Nimetatud probleem võib tuleneda sellest, et koolituste kohta ei otsita piisavalt informatsiooni, piirduakse vaid ajakava ja/või lühitutvustusega, mille tulemusena ei vasta koolitus seatud eesmärkidele.

### 4. Mittekursisolek koolitusvajaduse hindamise ja koolituse planeerimise protsessiga

Osa töötajaist ei ole teadlikud koolitusvajaduse hindamisest ning koolituste planeerimisest. Isikud ei ole ise kas piisavalt süsteemi süvenenud, selgitustööga on vähe tegeletud või koolitusvajaduse hindamine ja planeerimine ei ole üheselt mõistetav.

**Töö autor sai vastuse kolmandale uurimisküsimusele** lasteaia koolitussüsteemi arendamise peamiste võimaluste kohta töötajate arvates. Ettepanekute põhjal, mis töötajate arvates aitaksid parandada probleeme ning arendada koolitussüsteemi, saab teha kaks järeldust:

### 5. Koolituse finantseerimine peab olema läbipaistev ja töötajatele arusaadav

Töötajad peavad mõistma koolituste finantseerimise põhimõtteid, millises järjekorras finantseeritakse koolitusi, vältimaks arusaamatusi ning arvamust, et rahaliste vahendite nappuse tõttu ei realiseerita üht või teist koolitust.

### 6. Koolituste alati vastavusse viimine tegelike vajadustega

Töötajad on läbinud koolitusi, mis ei vasta vanusegrupile, millega töötatakse. Ei arvestata piisavalt, mis vanuses lastega tööd tehakse ning seetõttu on töötajad läbinud koolitusi mis neile otseselt kasu igapäevatoos ei too, mis omakorda tähendab, et rahalisi ressursse ei ole kõige mõistlikumalt kasutatud ning kasu asutusele kui tervikule on minimaalne. Kasu said sisekoolitusel parimal juhul töötajad, kes vastava vanusegrupiga sellel õppeaastal töötasid.

Uurimuse tulemusena selgus, et nii asutuse juhi, kui uuringus osalejate arvates väärtustatakse lasteaias töötajate koolitamist. Koolituse korraldus on enamjaolt süsteemne,

kuid koolitused ei ole alati olnud vastavuses tegeliku vajadusega, personali arendamine ja koolitus jääb osaliselt rahaliste ressursside tõttu realiseerimata. Esineb kitsaskohti koolitusvajaduse hindamise ja koolituste planeerimise osas, mida võis järeldada osade töötajate teadmusest antud valdkonnas. Hoolimata eelnevalt nimetatud kitsaskohatedest on lastead siiski tänasel päeval võimeline pakkuma kaasaja nõuetele vastavat õppivat keskkonda põhjusel, et üldistest nõuetest tulenevad vajadused on asutuses alati täidetud, millele lisaks suudetakse suures mahus realiseerida ka muid vajadusi ning soove..

Toetudes uuringu tulemustele, neist tulevatele järeldustele ning teooriale teeb töö autor asutuse juhtkonnale järgmised **ettepanekud**:

- 1) Enne töötajate koolitustele saatmist täpsustada pakutava koolituse sisu, määratleda oodatavad tulemused ning veenduda koolitajate kompetentsuses

Vastavad tegevused aitavad vältida töötajate saatmist koolitustele, millede läbimisest ei ole neile kasu igapäevatoos ning tulenevalt sellest puudub kasu ka organisatsioonile kui tervikule.

- 2) Hinnata koolitusvajadust süsteemsemalt ja arendada koolitusvajaduse analüüsimist

Töötajate koolitusvajaduse süsteemsem hindamine ja analüüsimine aitab kindlaks teha, mis laadi koolitusi töötajad tegelikult vajavad. Nii on võimalik tagada töötajatele selliste koolituste kättesaadavus, millest oleks igapäevatoos rohkem kasu.

- 3) Selgitada kogu personalile koolituse finantseerimise põhimõtteid

Kogu personalile tuleb selgitada, mille alusel reastatakse koolitusvajaduste realiseerimine. Antud tegevus aitab vältida arusaamatusi personali hulgas koolitusvajaduste suhtes nende seisukohast lähtuvalt ja aitab paremini aru saada juhtkonna tegevusest, mille eesmärgiks on asutuse poolt pakutava teenuse kvaliteet tervikuna.

- 4) Tegeleda efektiivsemalt koolitusvajaduse hindamise ning koolituse planeerimise protsessi selgitamisega

Koolituspõhimõtted peaksid olema kõigile arusaadavad ning nii koolituspõhimõtteid kui koolitusvajaduse hindamist ja koolituse planeerimist tuleks tuleks efektiivsemalt käsitleda pedagoogilistel nõupidamistel ning arenguevestlustel töötajaga. Kõigi töötajate teadlikkus koolituspõhimõtetest, koolitusvajaduse hindamise ja koolituse planeerimise protsessist tagab sisepingetest vaba töökeskkonna ja asutuse arenemisvõimelisuse.

## KOKKUVÕTE

Lõputöö tulemusena selgus, et lasteaia koolituskorraldus on suhteliselt süsteemne ning koolitusvajaduse hindamise ja koolituse planeerimise protsessi tase on üldiselt hea, kuigi esineb mõningaid kitsaskohti ning probleeme.

Asutuses olemasoleva koolitussüsteemi peamiseks probleemideks on rahaliste võimaluste vähesus, koolitusvajaduse mittevastavus mõningatel juhtudel tegelikule vajadusele ning osade töötajate teadmatus asutuses kehtivatest koolituspõhimõtetest ja koolitusvajaduse hindamise ja koolituse planeerimise protsessist. Personali vastustest järeldas töö autor, et olukorda aitaks parandada koolituste finantseerimise läbipaistvus ning arusaadavus ja koolituste vastavusse viimine töötajate tegelike vajadustega.

Lähtuvalt uuringu tulemustest ning neist tulenevatest järeldustest tegi autor 4 ettepanekut eesmärgiga arendada asutuse koolituskorraldust: 1) enne töötajate koolitustele saatmist täpsustada pakutava koolituse sisu, määratleda oodatavad tulemused ning veenduda koolitajate kompetentsuses; 2) hinnata koolitusvajadust süsteemsemalt ja arendada koolitusvajaduse analüüsimist; 3) selgitada kogu personalile koolituse finantseerimise põhimõtteid; 4) tegeleda efektiivsemalt koolitusvajaduse hindamise ning koolituse planeerimise protsessi selgitamisega.

Lõputöö tulemusena selgus, et Kadrina lasteaias Sipsik väärtustatakse töötajate arengut ja koolitamist. Võimaldades töötajate erialaste teadmiste ja oskuste pidevat säilitamist, täiendamist ja ajakohastamist, on personal motiveeritud töötama asutuse ühiste eesmärkide nimel.



## SUMMARY

This final paper is written on the theme „The training system analysis of the Kadrina kindergarten Sipsik“.

The length of the final paper is 55 pages, which consists of 3 parts, and contains 10 figures, 3 tables and 4 annexes. There were used 25 literary sources. The final paper is written in Estonian and the abstract is in English.

The purpose of the paper is to ascertain whether the kindergarten is able to offer the modern requirements of the school environment, what are the main problems related to education and training opportunities for the development of the kindergarten. Due to the priorities of the governmental supervision (qualification of teachers, arrangement of evaluation, affording advanced training) for the management of the academic year 2009/2010. The directorate of kindergarten was interested in the study carried out for possible problems in order to obtain feedback on training, organized activities, and, if necessary, to create the documentation and the prerequisites for achieving the positive results of state supervision.

The final paper consists of three parts. The first part gives theoretical overview of training and development, training system, identification of training needs and its methods. The second part gives an overview of the kindergarten Sipsik, its development, training organization, describes the process and methodology and the results of the investigation. In the third part, the author analyzes the results study, draws conclusions and formulates proposals for the development of kindergarten training.

For this purpose the author of the final paper took an interview with the head of the playschool and gave questionnaires for the staff. The staff of kindergarten Sipsik consists of 48 persons. 41 persons of the staff answered the questionnaire.

Based on the results of a study and the theory the author of the final paper made 4 suggestions to the management of the kindergarten in order to develop training system: 1) the training of workers before sending it to specify the content of training provided, to define the expected results, and to make sure of the excellence of the trainers; 2) to assess training needs more systematically and to develop the analysis of training; 3) to explain for

all staff the principles of financing of training; 4) to deal more effectively with explaining of training needs assessment and the process of planning training.

This final paper revealed that the development and training of the staff are valued at the kindergarten of Kadrina. The organizing of training is relatively systematic. The level of training needs assessment and planning process is generally good, although there are some bottlenecks and problems.

## KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Alas, R. Pramann, Salu M. 2005. *Muudatuste meistrikläss*. Tallinn: Äripäeva kirjastus
- Brown, J. 2002. Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program. – *Public Personnel Management*, 31, 4, 569-578.
- DeSimone, Randy L. Werner, Jon M. Harris, David M. 2002. *Human resource development*. Fort Worth: Harcourt College Publishers
- Dierdorff, E.C. Surface, E.A. 2008. Assessing Training Needs: Do work Experience and Capability Matter? – *Human Performance*, 21, 1, 28-48.
- Gordon, T. 2003. *Tõhus juht*. Tallin: Väike Vanker
- Heller, R. 2000. *Meeskonna juhtimine*. Tallin: Koolibri
- Kadrina lasteaed Sipsik. Rühmad.  
<http://www.sipsik.kadrina.ee/index.php?id=1,0,0,1,0,0> 13.02.2009.
- Kadrina Vallavalitsus. Kadrina valla arengukava 2007-2015.  
<http://www.kadrina.ee/atp/index.php?id=260> 01.03.2009.
- Lambeir, B. 2005. Education as Liberation: The politics and techniques of lifelong learning. – *Educational Philosophy and Theory*, 37, 3, 349-356.
- Lõhmus, M. Simson, L. Vigla, H. 2002. *Kaasaegne juhtimine ja personalikoolitus*. Tallinn: Vastus
- Mathews, B.P. Ueno, A. Kekale, T. Repka, M. Pereira, Z.L. Silva, G. 2001. Quality training: Needs and evaluation-findings from a European survey. – *Total Quality Management*, 12, 4, 483-490.
- McKenna, E. Beech, N. 2002. *Human resource management*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall
- Nafukho, F.M. Hairston, N.R. Brooks, Kit. 2004. Human capital theory: implications for human resource development. – *Human Resource Development International*, 7, 4, 545-551
- Pedagoogide kvalifikatsiooninõuded. 26.08.2002. - *RTL* 2002, 96, 1486, *RTL* 2008, 96, 1324.
- Pedras, J. Liivamägi, A. Varts, R. 2007. *Personalijuhtimise käsiraamat*. Tallinn: Pegasus
- Park, J. 2005. *Справочник по управлению персоналом*. Tallinn: Ten-Team

Riikliku järelevalve prioriteetid, temaatilise riikliku järelevalve läbiviimise, selle tulemuste vormistamise ja tulemustest teavitamise kord 2009/2010. õppeaastal. 25.03.2009. – RTL 2009, 32, 412.

Roth, L.G. 2004. CPE and HRD: Research and Practice Within Systems and Across Boundaries. – *Advances in Developing Human Resources*, 6, 1, 9-20.

Tamberg, J. 2000. *Inimressursside juhtimine*. Tallinn: TTÜ Kirjastus

Täiskasvanute koolituse seadus. 10.11.1993. - RT I 1993, 74, 1054, RT I 2007, 4, 17

Türk, K. 1999. *Personali juhtimine ja eestvedamine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus

Türk, K. 2005. *Inimressursi juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus

Eerde, W. Tang, K.C.Simon, Talbot, G. 2008. The mediating role of training utility in the relationship between training needs assessment and organizational effectiveness. – *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 1, 63-73

Õpetajate koolituse raamnõuded. 22.11.2000. - RT I 2000, 87, 575, RT I 2007, 53, 357

Üksvärav, R. 2008. *Organisatsioon ja juhtimine*. Tallin: TTÜ Kirjastus

## LISAD

Lisa 1. Ankeetküsimustik

### KÜSIMUSTIK KADRINA LASTEAIA „SIPSIK“ TÖÖTAJATELE

Lugupeetud lasteaia töötaja!

Minu nimi on Margit Piirma. Olen Sisekaitseakadeemia Halduskolledži III kursuse kaugõppe üliõpilane ja kirjutan lõputööd teemal „Koolitussüsteemi analüüs Kadrina lasteaias Sipsik“. Käesolev küsimustik on koostatud uurimustöö raames, mille eesmärk on välja selgitada koolitusvajaduse hindamise ja koolituse planeerimise peamised kitsaskohad ning võimalused lasteaia koolitussüsteemi arendamiseks.

Iga Teie vastus on oluline, seepärast püüdke palun vastata igale küsimusele võimalikult täpselt ja ausalt. Valikvastuste puhul palun tõmmake joon alla sobivaimale variandile. Küsimustik on anonüümne. Küsimustik palun ära täita 9. märtsiks 2009. aastal.

Täna Teid koostöö eest!

Margit Piirma

5557 2617

## I TAUSTAANDMED

1. Amet asutuses:
  - 1) Õpetaja
  - 2) Õpetaja abi
  - 3) Muu (nimetage) .....
  
2. Kuu olete asutuses töötanud? .....

## II HINNANGUD LASTEAIA KOOLITUSPOLIITIKALE

3. Kui vajalikuks Te peate tööalaste koolituste võimaldamist lasteaia juhtkonna poolt?
  - 1) Väga vajalikuks
  - 2) Osaliselt vajalikuks
  - 3) Mitte eriti vajalikuks
  - 4) Ei pea vajalikuks

Kommentaar:

.....  
.....

4. Mil määral Teie arvates väärtustatakse lasteaia töötajate koolitamist?
  - 1) Väärtustatakse väga oluliselt
  - 2) Väärtustatakse
  - 3) Väärtustatakse vähesel määral
  - 4) Ei väärtustata

Kommentaar:

.....  
.....

5. Kui süsteemseks ja läbimõelduks Te lasteaia koolituse korraldust peate?

- 1) Süsteemne ja läbimõeldud
- 2) Süsteemitu ja kaootiline
- 3) Ei oska öelda

Ettepanekud koolituse korraldamise parendamiseks:

.....  
.....  
.....

6. Mil määral Te olete teadlik lasteaia koolituspõhimõtetest?

- 1) Olen teadlik
- 2) Olen osaliselt teadlik
- 3) Olen vähesel määral teadlik
- 4) Ei ole teadlik

Kommentaar:

.....  
.....

### III HINNANGUD KOOLITUSVAJADUSE VÄLJASELGITAMISELE

7. Millal Teil viimati koolitusvajadust hinnati?

- 1) Möödunud õppeaastal
- 2) Muul ajal (millal?) .....
- 3) Ei oska öelda

Kommentaar:

.....  
.....

8. Kuidas Teie koolitusvajadust hinnati

- 1) Testi vormis
- 2) Küsimustiku vormis
- 3) Arenguestluse teel
- 4) Muud meetodit kasutades (millist?) .....
- 5) Koolitusvajadust ei hinnatudki

Kommentaar:

.....  
.....

9. Ettepanekud koolitusvajaduse hindamiseks:

.....  
.....  
.....

10. Kes otsustab, missugusest koolitusest Te osa võtate?

- 1) Juhtkond
- 3) Ise
- 4) Ei oska öelda

Kommentaar:

.....  
.....

11. Kas Teile on arusaadav, mille alusel lasteaias koolitusotsused tehakse?

- 1) On arusaadav
- 2) On osaliselt arusaadav
- 3) On vähesel määral arusaadav
- 4) Ei ole arusaadav

Kommentaar:

.....  
.....



12. Mil määral Te olete rahul info edastamisega koolituste kohta?

- 1) Väga rahul
- 2) Rahul
- 3) Mitte eriti rahul
- 4) Üldse mitte rahul

Kommentaar:

.....  
.....

13. Milliseid viimase 5 aasta jooksul toimunud koolitusi peate oluliseks?

.....  
.....  
.....

Kommentaar:

.....  
.....

14. Kas kasutate koolitustel saadud teadmisi igapäevatoös?

- 1) Alati
- 2) Tihti
- 3) Harva
- 4) Mitte kunagi

Kommentaar:

.....  
.....

15. Kas läbitud koolitused on tulnud Teile kasuks Teile igapäevatoös?

- 1) Alati
- 2) Tihti
- 3) Harva
- 4) Mitte kunagi

Kommentaar:

.....  
.....

16. Kuidas saab juhtkond tagasisidet Teie poolt läbitud koolituste tulemuslikkust?

- 1) Minu igapäeva tööd jälgides
- 2) Eneseanalüüsi kaudu
- 3) Muu (milline?)

Kommentaar:

.....  
.....

17. Millised on Teie arvates koolitusvajaduse hindamise ja koolituse planeerimise peamised probleemid?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

18. Ettepanekud eelmises punktis nimetatud probleemide parandamiseks:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

#### IV HINNANGUD TULEVASE KOOLITUSVAJADUSE KOHTA

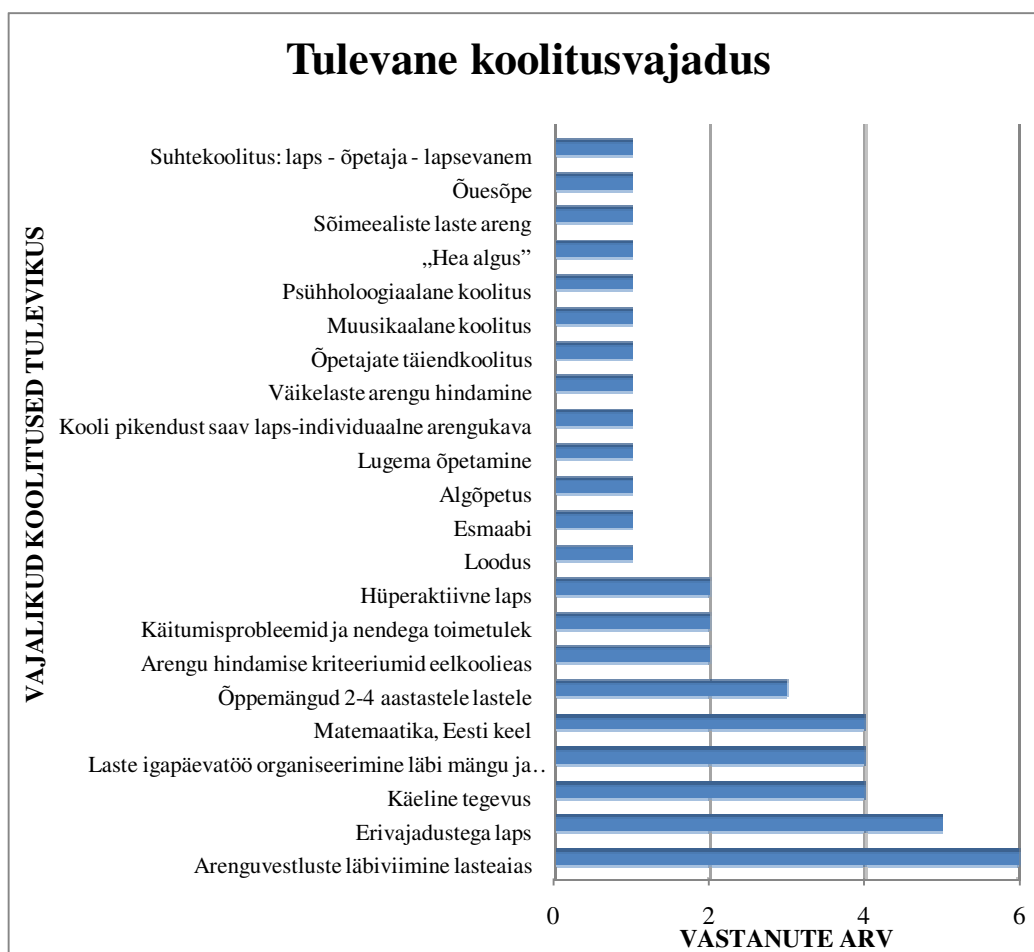
19. Mis valdkonna koolituste järele tunnete vajadust? Palun nimetage võimalusel viis valdkonda tähtsuse järjekorras ja selgitage, miks Teile need vajalikud on.

Koolitusvajadus tähtsuse järjekorras	Põhjendus
1	
2	
3	
4	
5	

## Lisa 2. Intervjuu küsimused

1. Mil määral on töötajate koolitamine ning arendamine Teie asutuses väärtustatud?
2. Kui tõhusaks peate Teie lasteasutuse koolitussüsteemi?
3. Kuidas toimub asutuses koolitusvajaduse hindamise planeerimine?
4. Kuidas toimub asutuses koolituste planeerimine?
5. Millised on koolituste finantseerimise põhimõtted?

Lisa 3. Õpetajate ja õpetajate abide tulevane koolitusvajadus



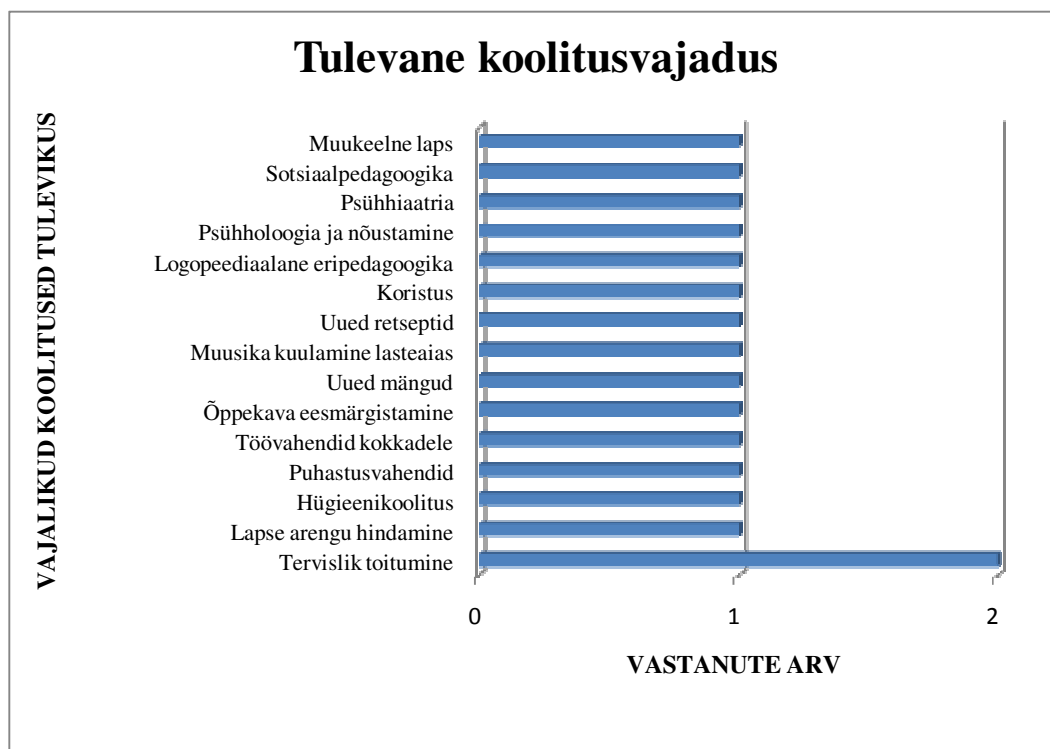
Peamiseks põhjenduseks tulevase koolitusvajaduse osas toodi välja **uute teadmiste ja oskuste saamine**, mille võis jaotada kaheks järgmiselt:

- **soov end täiendada juba tuttavas valdkonnas:** „Uute vahendite tutvustamine, erinevad tehnikad, meisterdamine, näidised”; „Parema teave saamiseks vestluste läbiviimisel vanematega”; „Kuna arenguvestlusi tuleb hakata läbi viima, oleks tore teavet saada”; „Soov saada uusi ideid ja tutvuda uute materjalidega”; „Kuidas tulla paremini toime erivajadustega lastega, sest erivajadustega lapsi on aastatega juurde tulnud”; „Saamaks uusi mängu tegevuste põnevamaks läbiviimiseks”; „Saada rohkem teavet, kuidas läbi mängu lapsi (kooli-küpsiks)

arendada”; „Uusi ideid ning praktilisi teadmisi igapäevatoösse”; „Tunnen, et vajan rohkem metoodilisi teadmisi”; „Arendada oskust suhelda hüperaktiivse lapsega”; „Paljud lapsed on väga agressiivsed, kuidas sellega toime tulla”; „Teadmiste täiendamine”; „Oskamaks paremini organiseerida õuesõppe tegevusi”; „omavalmistatud vahendid, mängud, kogemuste vahetamine, uued suunad”; „Erivajadustega laste võimed on piiratud, kuidas leida see kõige õigem tee, et neid paremini avada ja et ka neil endil oleks huvitav”; „Tagada lapse valmisolek kooliks (käärid kooli ja lasteaia nõudmiste vahel)”.

- **soov saada teadmisi uues valdkonnas:** „Ei ole veel osalenud ühelgi matemaatikaalasel koolitusel”; Uuel õppeaastal hakkas töötama väikeste lastega; „Õpetada lapsi tundma, märkama meid ümbritsevat”; „Ei ole piisavalt kindel oma teadmistes, sooviksin end täiendada”; „Oskamaks lapsi hinnata, võrrelda”.

#### Lisa 4. Muu personali tulevane koolitusvajadus



Vastanute põhjendustest nimetatud koolituste vajalikkuse kohta tulevikus saab teha 2 peamist põhjust:

- **efektiivsema töö saavutamine** (6 vastajat ehk 85,7%);
- **lapse arengu hindamise välja töötamine asutuses** (1 vastaja ehk 14,3%).