

Kas sul on lootust areneda
(heaks) juhiks?

Katri Kütt

Kas

SUL

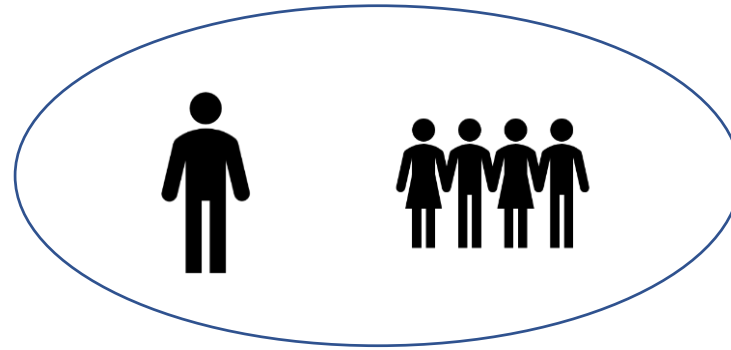
arenedada

JUHIKS

lootust

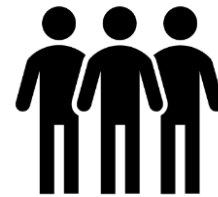
(heaks)

JUHTIMISE
arendamine



Juhid, järgijad,
koostöögrupi;
arendusprotsess,
töökeskkonna /
-õhkkonna loomine jm

JUHI
arendamine



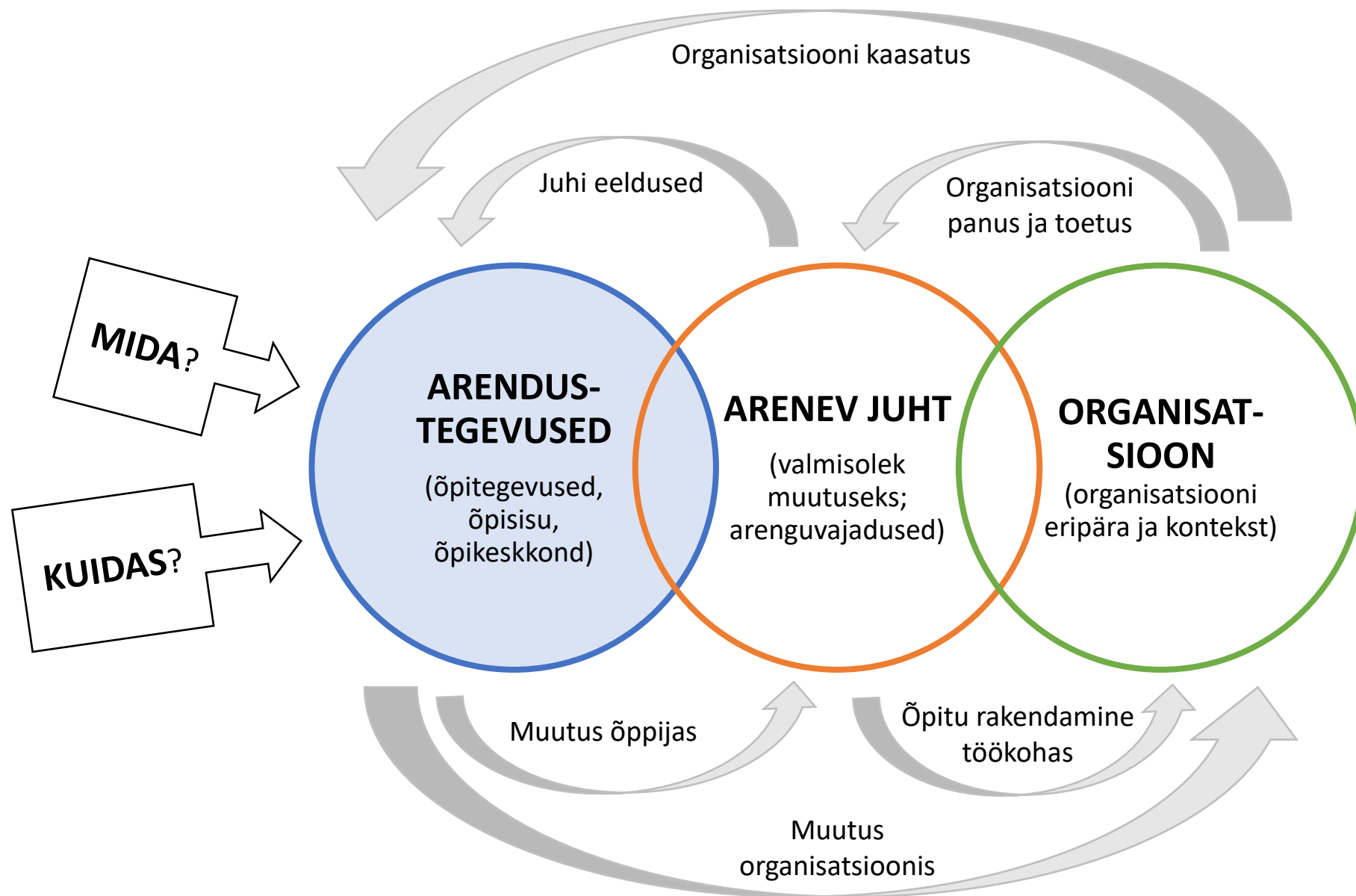
Juhi teadmised,
oskused, võimed



Kas... ?

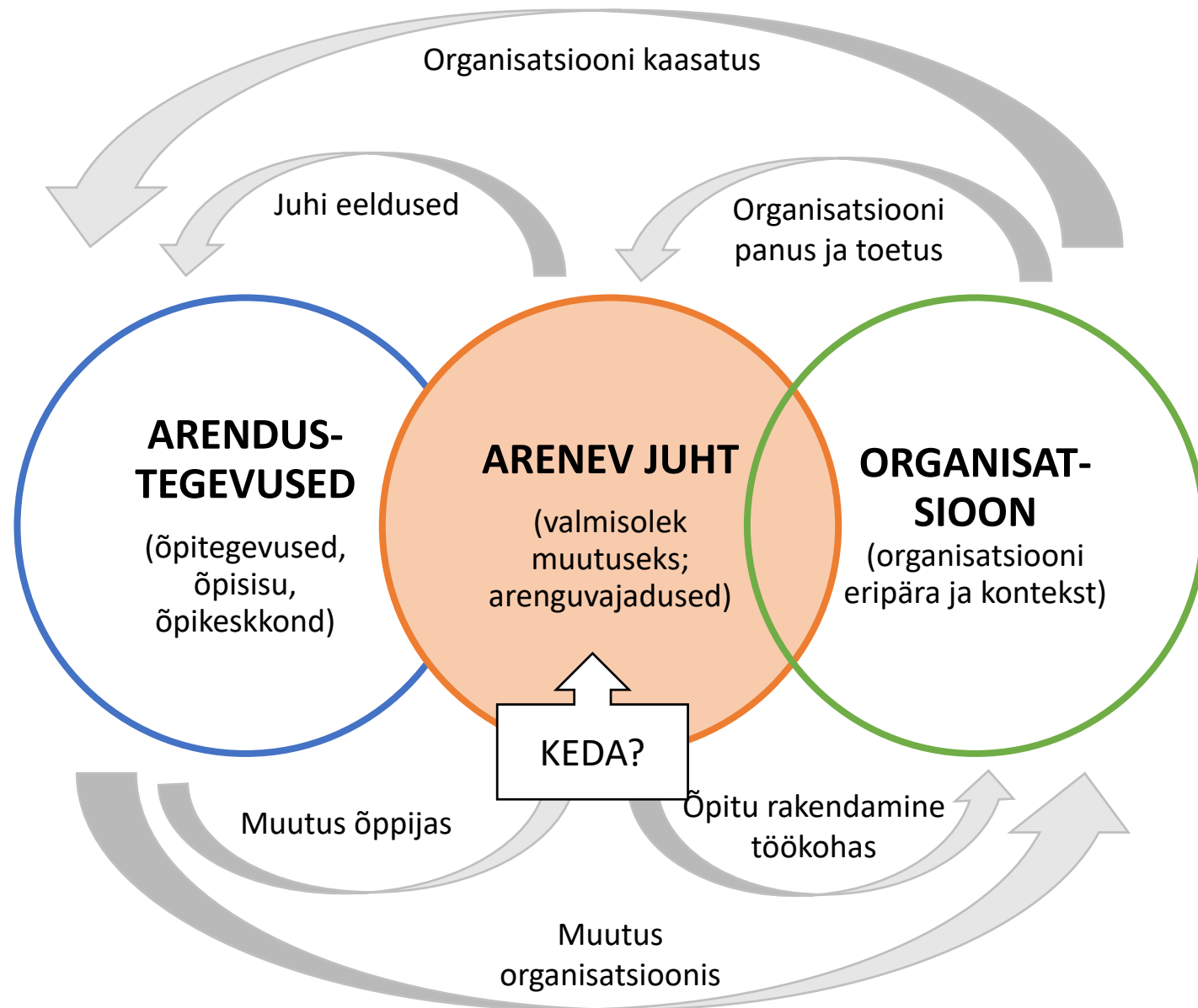
JAH – juhte on võimalik arendada! (Avolio, Reichard, et al, 2009; Salas, Tannenbaub, et al, 2012)

Juhtide kujunemine paremaks juhiks **vajab toetamist** (Daudelin, 1997; Muir, 2014; Nissinen, 2016)



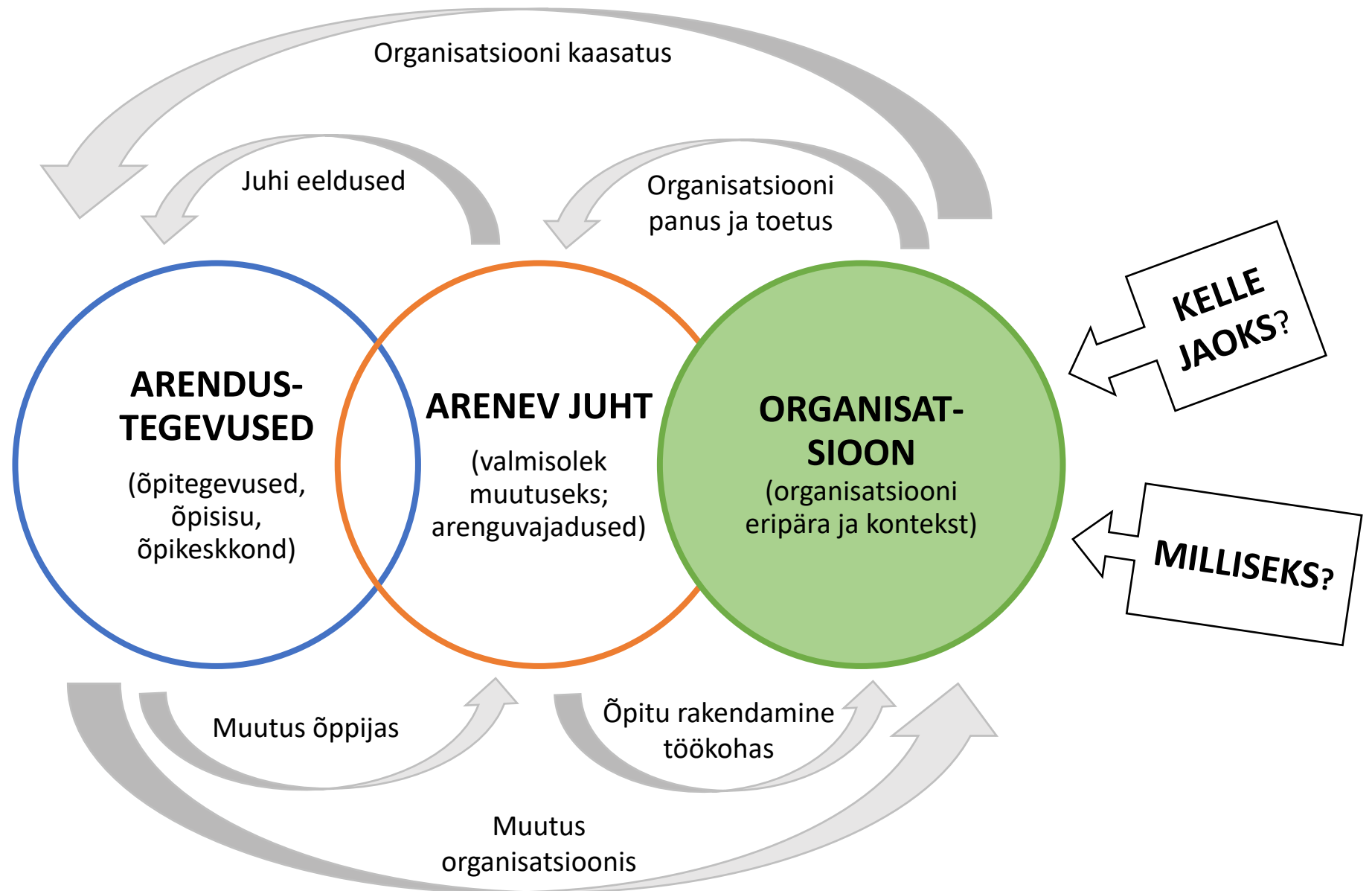
SUL?

areneda



(heaks)

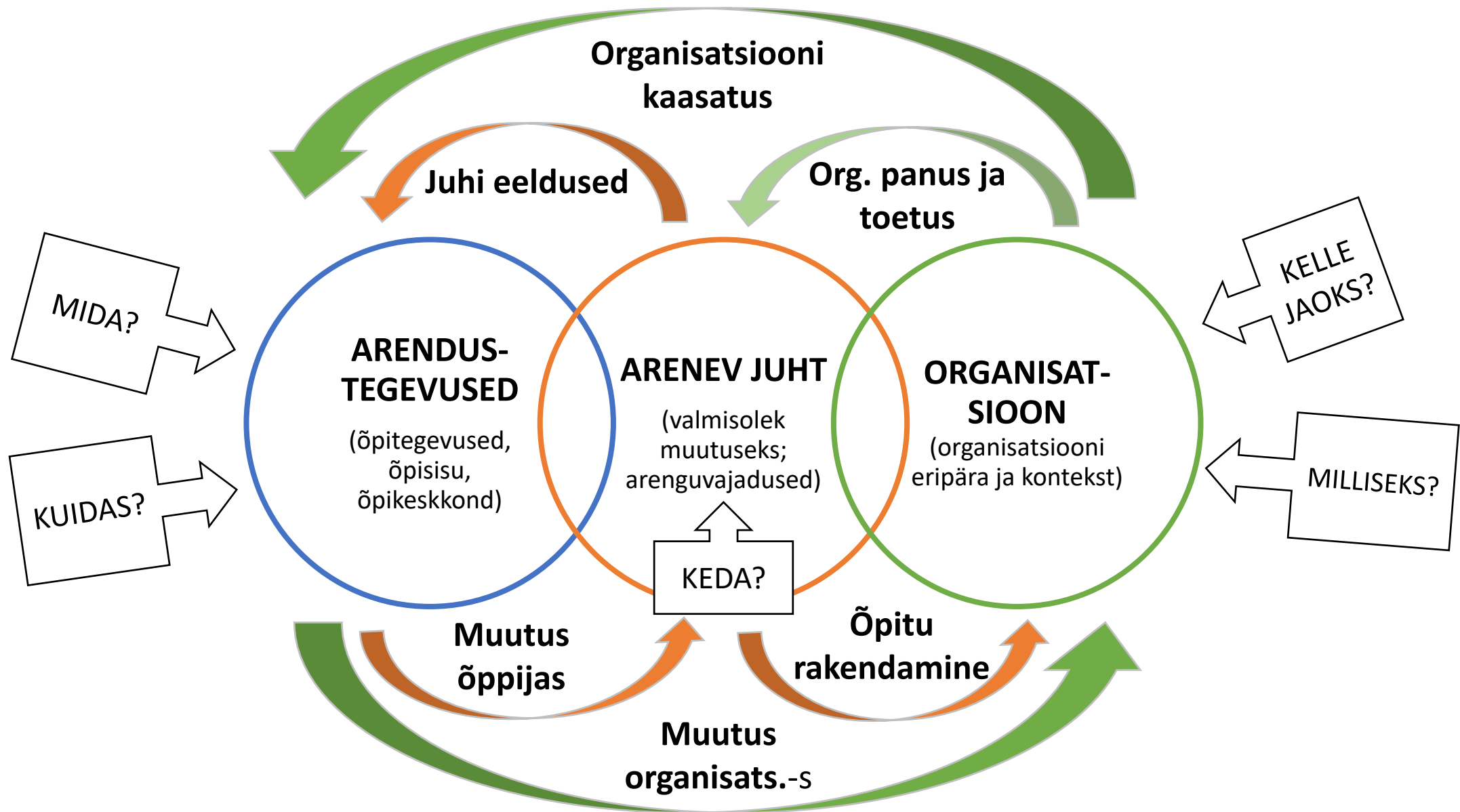
JUHIKS ?



Lootust...?

Juhtide arendamisel mängib olulist rolli...

- **arendustegevuse** ülesehitus ja läbiviimine (Salas et al., 2012);
- **organisatsiooni** toetus ja kaasatus (nt Franke & Felfe, 2012),
- **juhi** arenguvajaduse teadvustamine ja **valmisolek areneda** (nt Boyce, et al, 2010).



Kas

SUL

arenedada

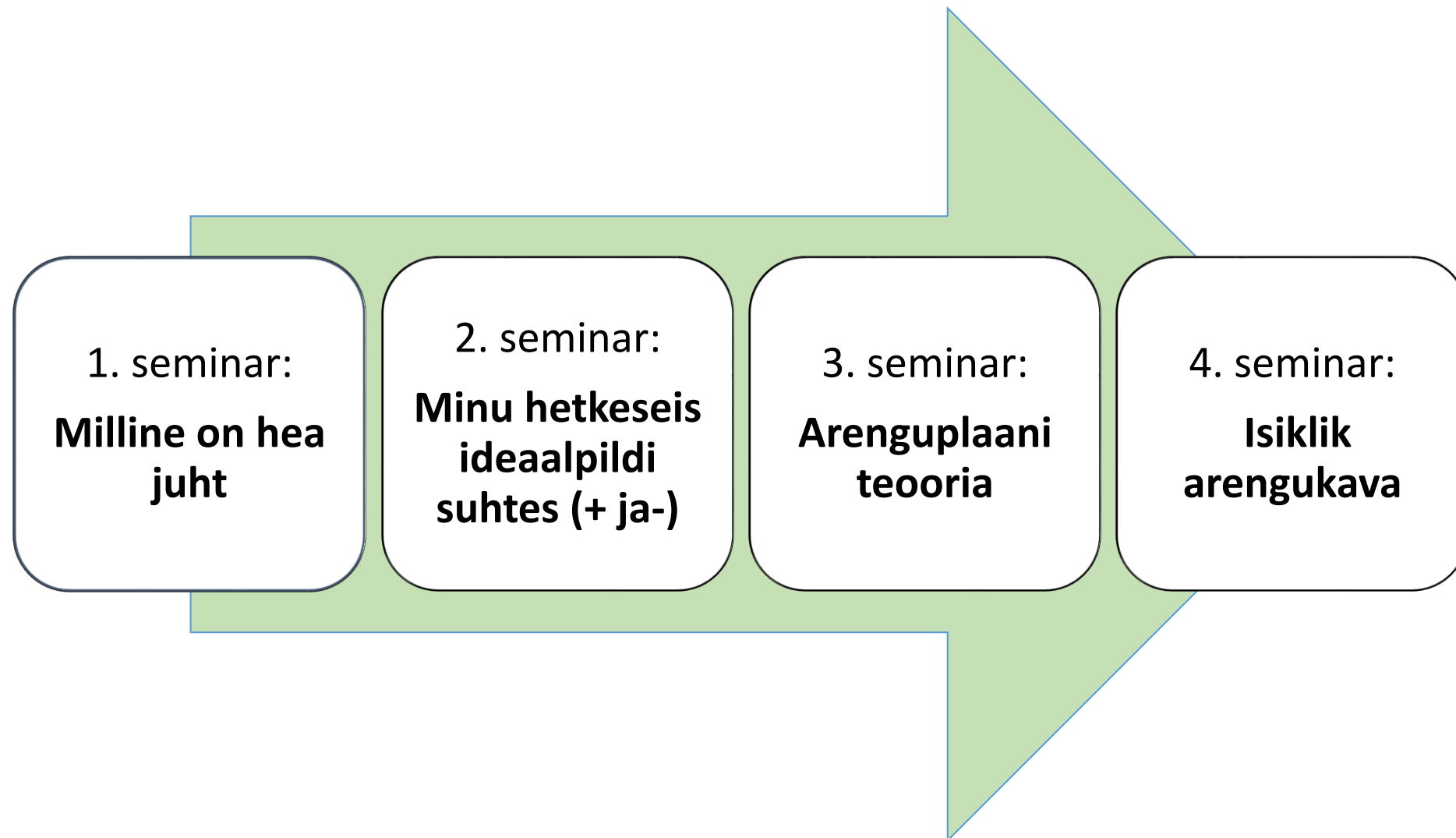
JUHIKS

lootust

(heaks)

Üks näide – juhtide arengu toetamine Kaitseväe Ühendatud Õppeasutuste näitel





Joonis 2. Juhiomaduste arendamise seminarid Kaitseväge Ühendatud Õppeasutustes – pilootprojekti esialgne plaan

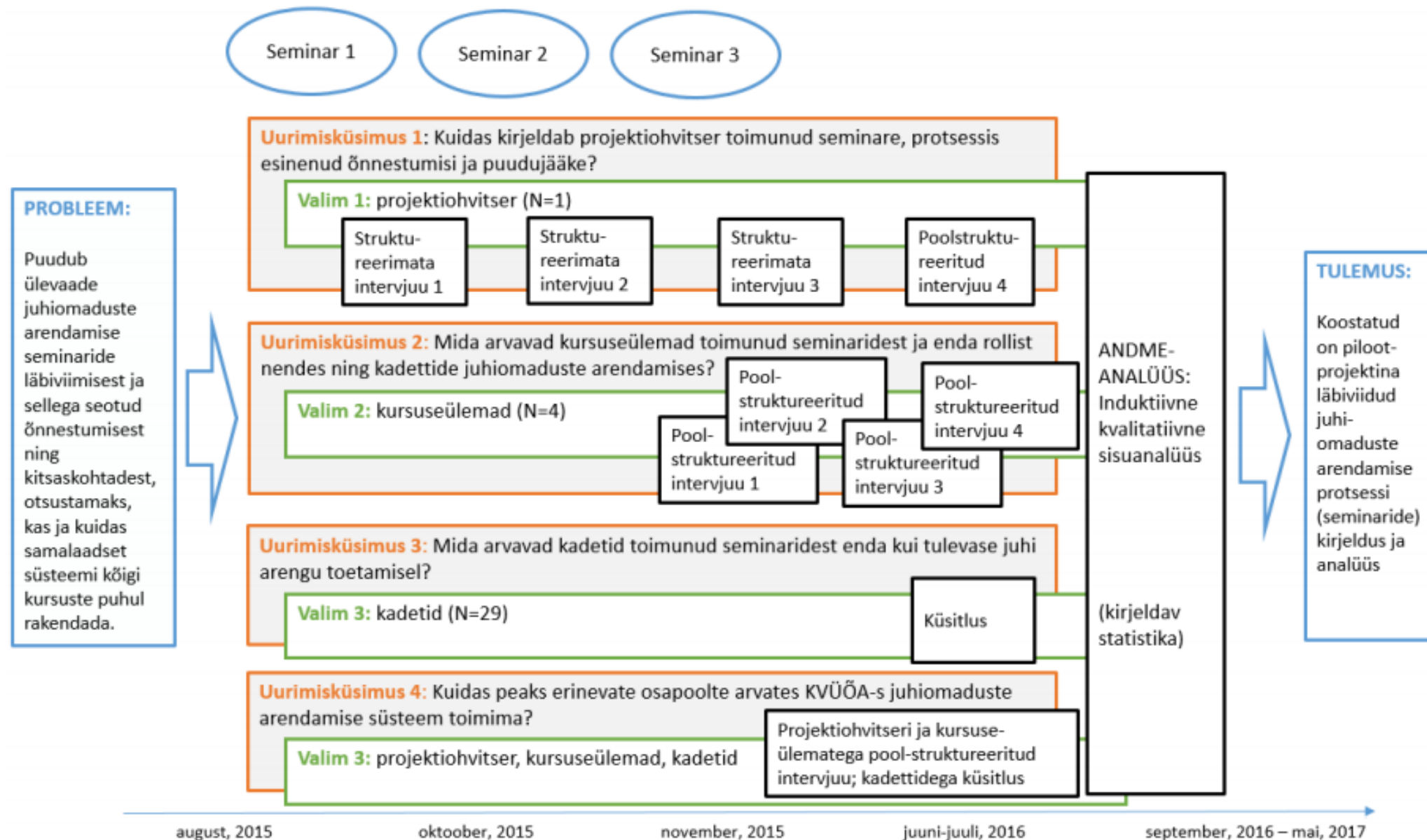
Uurimisprobleem: Läbiviidud kontseptsiooni järgi seminaride järjepidevaks rakendamiseks puudub läbiviidud seminaride kirjeldus ja analüüs.

Eesmärk: kirjeldada 2015. aastal õpinguid alustanud kadettide kui tulevaste juhtide arendamise toetamiseks läbiviidud seminare ning välja selgitada projektiohvitseri, kursuseülemate ja kadettide arvamused selle kohta.

Uurimisküsimused:

1. Kuidas kirjeldab projektiohvitser toimunud seminare, protsessis esinenud õnnestumisi ja puudujääke?
2. Mida arvavad kursuseülemad toimunud seminaridest ja enda rollist nendes ning kadettide juhiomaduste arendamises?
3. Mida arvavad kadetid toimunud seminaridest enda kui tulevase juhi arengu toetamisel?
4. Kuidas peaks erinevate osapoolte arvates KVÜÕA-s juhiomaduste arendamise süsteem toimima?

Magistritöö uuringudisain



Uurimisküsimused 1-3:

Mida arvasid projektiohvitses, kursuseülemad ja kadetid seminaridest – mis õnnestus?

- **Seminaride kontseptsioon** – kadettide arusaamast ja kogemusest lähtuv hea juhi profiili loomine, selle järgi enese ja oma arenguvajaduse analüüsimine ja arenguplaani koostamine, pidev tagasiside tehtule (enesejuhitud õppimine)
- Seminarides kasutatud **meetodid** (grupitööd, arutelud, refleksiooniülesanded) ja **õpikeskkond** (keskmes kadett; kadeti meelestatus)
- Kadettide **eneserefleksioonioskuse** arendamine
- Kadettide koostatud hea **juhi profiili** koostamine
- **Paindlikkus** kadettide eelteadmiste/ - kogemuste ja õppekava erisustega arvestamisel
- Seminaride jooksul tekkinud info kasutamise võimalus **hindamisvestlustel**

Uurimisküsimused 1-3:

Mida arvasid projektiohvitser, kursuseülemad ja kadetid seminaridest – kitsaskohad?

- Seminaride **läbiviimisega seonduv**: grupi suurus, aja planeerimine (seminarideks aja leidmine, seminarides tegevused, refleksioonide tagasisidestamine)
- **Lõppeesmärgini mittejõudmine** – neljas seminar, arenguplaani kokkupanemine
- Kadettide koostatud hea **juhi profiili adekvaatsus**
- **Organisatsiooni** vähene tugi – projekti eestvedaja puudumine;
- **Kursuseülemate** panus – vähene kaasatus; rolli ähmasus; vähene teadlikkus eesmärgist; oskused ja pädevus
- Projekti **jätksuutlikkus** – juhend, rotatsioon

Uurimisküsimus 4:

Kuidas peaks erinevate osapoolte arvates KVÜÕA-s juhiomaduste arendamise süsteem toimima?

- Kadettide juhiomaduste arendamise eest peaks vastutama/ toetama:
 - **Formaalne väljaõpe** tervikuna
 - Pedagoogika ja juhtimise õppetool (integreeritult **juhtimise õppeainetesse**)
 - Eraldi läbiviidud tegevused (seminarid, hindamisvestlused, tagasiside jmt) – **kursuseülemad** või projekti eest vastutav isik
 - **Kadett** ise (õppekavavälised tegevused, juhtimisrolli praktiseerimine jm)

Lõppjärelused

- Juhi profiili koostamine on asjakohane kui organisatsioonil pole sellest selget ettekujutust
- Sellisel kujul seminaride läbiviimine toetab hästi formaalse haridusega saadud teadmiste-oskuste-hoiakute kinnistamist ja annab läbi refleksiooni võimaluse õpitut mõtestada
- Tegevustega alustamine esimesel õppeaastal on hea, sest kadettide motivatsioon ja vastuvõtlikkus on kõrge
- Arenguplaan oleks hea vahend oma arenguvajaduse analüüsimiseks ja arendustegevuste planeerimiseks ka edasises teenistuses
- Igasugune uuenduste väljatöötamine ja rakendamine nõuab organisatsioonis oluliste osapoolte tugevat kaasamist
- Hierarhilises ja reguleeritud organisatsioonis, kus toimub suur töötajate liikumine, on muudatuste sisseviimiseks oluline tegevused dokumenteerida ja reguleerida (juhend)

Ettepanekud:

- **Ühtlustada organisatsioonis arusaama** kadettide juhiomaduste arendamise vajalikkusest ja selle sisust
- **Integreerida** seminaride kontseptsioon (juhi profiili loomine, enese analüüsimine selle järgi, arenguplaani koostamine) sisse **juhtimise õppeainesse** või anda kogu **vastutus** tegevuste läbiviimise eest **kursuseülematele**
- Alustada tegevustega **esimesel õppeaastal**
- Läbi rääkida **kursuseülemate roll** kadettide kui tulevaste juhtide arendamise toetamisel ja koostada selle kohta vastav juhend tagamaks arusaamade ühtsus ja tegevuste järjepidevus
- Võtta **arenguplaan** ja **refleksioonid** aluseks **hindamisvestluste** läbiviimisesse (sh esimesel õppeaastal)