

Tartu Ülikool

Sotsiaalteaduste valdkond

Haridusteaduste instituut

Haridusinnovatsiooni õppekava

Grete Väikene-Küünal

TEGEVUSED ERAÜLDHARIDUSKOOLI LOOMISEKS NING KOGEMUSED JA  
VÄLJAKUTSED SELLE LOOMISE PROTSESSIS ERAÜLDHARIDUSKOOLI LOONUD  
INIMESTE KIRJELDUSTE PÕHJAL

Magistritöö

Juhendaja: Tallinna Pelgulinna Riigigümnaasiumi direktor Indrek Lillemägi

Kaasjuhendaja: Haridus- ja Teadusministeeriumi üldhariduspoliitika osakonna juhataja Ülle

Matsin

Tartu 2023

## **Kokkuvõte**

### **„Tegevused eraüldhariduskooli loomiseks ning kogemused ja väljakutsed selle loomise protsessis eraüldhariduskooli loonud inimeste kirjelduste põhjal“**

Eraüldhariduskoolid on oluline osa Eesti haridusest. Autorile teadaolevalt ei ole Eestis uuritud eraüldhariduskooli loonud inimeste kogemusi kooli loomisel. Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada eraüldhariduskooli asutamiseks vajalikud tegevused, kogemused ja väljakutsed kooli loomise protsessis eraüldhariduskooli asutamise juures olnud inimeste kirjelduste põhjal. Selleks viidi läbi intervjuud kahekümne inimesega. Induktiivse sisuanalüüsi tulemusel selgusid uuritavate erinevad kogemused kooli loomisel. Tegevustena toodi välja esmase plaani koostamine, materiaalsete ressursside leidmine, meeskonna moodustamine, dokumentatsiooni loomine ja õigusnormidega vastavusse viimine. Kuigi teooria põhjal oli oluline tegevus organisatsioonikultuuri loomine, seda eraldi ei mainitud. Väljakutseteks olid ajaressurss, inimeste koostöö, dokumentatsioon ja materiaalsed ressursid.

*Võtmesõnad: eraüldhariduskooli loomine, kool kui organisatsioon, kogemused, organisatsiooni disain, kvalitatiivne uurimisviis*

## **Abstract**

### **“Activities for establishing a private general education school, based on the descriptions of the experiences and challenges of the people involved in the process”**

Private general education schools are integral to Estonia's education system. The author is not aware of any existing research on the experiences of individuals who have established such schools. This master's thesis aims to outline the necessary activities, experiences, and challenges in the process of establishing a private general education school based on the descriptions based on interviews with twenty individuals involved in the process. The inductive content analysis revealed various experiences and challenges in school establishment. Activities highlighted by interviewees included developing an initial plan, securing material resources, forming a team, creating documentation, and ensuring compliance with regulations. Organizational culture was not identified as a necessary activity, although it is important. Challenges mentioned by interviewees included time constraints, collaboration with others, documentation requirements, and material resources.

*Keywords: general education private school establishment, school as an organization, experiences, organizational design, qualitative research method*

## Sisukord

Sissejuhatus .....	4
1. Eraüldhariduskoolid Eesti hariduses .....	5
2. Kool kui organisatsioon .....	6
3. Organisatsiooni disain eraüldhariduskooli kontekstis.....	7
3.1 Struktuur.....	8
3.2 Strateegia.....	9
3.3 Organisatsioonikultuur .....	10
4. Metoodika.....	13
4.1 Valim.....	13
4.2 Andmekogumine .....	13
4.3 Andmeanalüüs .....	15
5. Tulemused .....	17
5.1 Millised on eraüldhariduskooli asutamiseks vajalikud tegevused ja millised on kogemused nende tegevuste läbiviimisel erinevates valdkondades eraüldhariduskooli loomise protsessi juures olnud inimeste kirjelduste põhjal? .....	18
5.1.1 Ajend ja esmase plaani koostamisega seotud tegevused ja kogemused.....	18
5.1.2 Kogukonna loomise ja kaasamise ja seotud tegevused ja kogemused.....	19
5.1.3 Meeskonna ja organisatsioonikultuuri loomisega seotud tegevused ja kogemused	20
5.1.4 Õigusnormidega vastavusse viimisega seotud tegevused ja kogemused .....	22
5.1.5 Materiaalsete ressursside leidmise ja optimaalse kasutamise seotud tegevused ja kogemused.....	22
5.2 Millised on olnud eraüldhariduskooli loonud inimeste väljakutsed kooli loomise protsessis?.....	24
5.2.1 Ajalise ressursiga seotud väljakutsed .....	24
5.2.2 Kooli asutamiseks nõuetekohase dokumentatsiooni loomisega seotud väljakutsed	25
5.2.3 Inimeste koos tegutsemisega seotud väljakutsed .....	26
5.2.4 Materiaalsete ressursside leidmisega seotud väljakutsed.....	27
6. Arutelu.....	28
Piirangud ja töö praktiline väärtus .....	36
Tänuõnad .....	37
Autorsuse kinnitus.....	37
Kasutatud kirjandus.....	38
Lisa 1. Väljavõte QCAmapi keskkonnas koodide loomisest	
Lisa 2. Näide QCAmapi keskkonnas kaaskodeerimisest	
Lisa 3. Väljavõte uurijapäevikust	
Lisa 4. Intervjuu kava	

## Sissejuhatus

Viimaste aastate jooksul on eraüldhariduskoolide kasv tõusev trend ning eraüldhariduskoole on asutatud ka langeva õpilaste arvuga piirkondadesse (Haridussilm, 2023a). Riik ja kohalik omavalitsus peaksid haridusvaldkonna arengukava 2035 järgi tagama õppimisvõimaluste valikurohkuse ja kvaliteedi, samas peavad koolipidajad läbi koolivõrkude korrastamise tegema valikuid koolide lahti hoidmisel ja sulgemisel (Haridus- ja Teadusministeerium, 2021a).

Eesti Vabariigi Põhiseaduse kohaselt (PS § 37, 1992) järgi on lapsevanemal õigus valida kool. Reaalsuses on üldjuhul kasutusel praktika, kus põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse (2023) § 10 järgi määrab igale lapsele elukohajärgse kooli kohalik omavalitsus. Kui lapsevanemale põhimõtete, koolikorralduse või millegi muu tõttu elukohajärgsed koolid ei sobi, on üheks valikuks olemasolevad erakoolid või võimalus asutada ise kool. Eraüldhariduskoolide arv on viimastel aastatel järjest tõusnud (Haridussilm, 2023a) ning üheks põhjuseks võib olla see, et lapsevanemad ei ole rahul kas koolivõrgu korrastamise või olemasolevate koolidega (Serbak & Valk, 2016).

Eraüldhariduskooli loomise aluseks on põhikooli- ja gümnaasiumiseadus (2023) ja erakooliseadus (2019), kus antakse selle tegevuse jaoks õigusnorm. Lisaks seadusele on eraüldhariduskooli loomisel vaja lahendada mitmeid küsimusi, millele eeltoodud seadustest vastust ei leia. Nii riigikoolide kui kohaliku omavalitsuse koolide asutamisel ja käivitamisel juhivad protsessi hariduseksperdid. Tegemist on inimestega, kes on enamasti haridusalase haridusega ja valitud tööle kindlate kompetentside põhisel. Eraüldhariduskooli asutamise taga võivad olla ka inimesed, kes ei ole haridusvaldkonnaga professionaalselt seotud. Seega on oluline koostada juhendmaterjal eraüldhariduskooli loomise protsessi toetamiseks, mis oleks abiks kooli loojatele alates asutamise esimestest tegevustest kuni õppetöö alguseni. Sellele eelneva tegevusena on vajalik välja selgitada eraüldhariduskooli loomiseks vajalikud tegevused ning loomise protsessi juures olnud inimeste kogemused ja väljakutsed.

Magalhães (2020) väitel on nüüdisaegse organisatsiooni kujundamise teooria oluline osa inimsuhete rollil kollektiivis. Seetõttu tuleb kooli kui organisatsiooni loomisel lisaks seadusest tulenevate nõuete täitmisele arvestada inimsuhetega seotud aspektidega. Kuigi erakoolide kohta on tehtud mitmeid uurimusi, ei ole autorile teadaolevalt uuritud eraüldhariduskooli kui organisatsiooni loomise protsessi. Kuna eraüldhariduskoolide arv on kasvanud (Haridussilm, 2023a), seadusest paljudele käivitamise küsimustele vastust ei leia

ning asutajad vajavad toetamist, on antud teema aktuaalne ja oluline. Kuigi eraüldhariduskoolide arvu tõusul võib olla ka mitmeid negatiivseid tagajärgi, siis antud magistritöö kontekstis neid teemasid ei käsitleta.

## 1. Eraüldhariduskoolid Eesti hariduses

Eraüldhariduskoolid on olnud osa Eesti formaalharidusest aastast 1989. Hetkeseisuga on Eestis avatud 59 eraüldhariduskooli, mis moodustab 11,47% kõikidest koolidest (Haridussilm, 2023a) ning eraüldhariduskoolides õpib 2023. aasta seisuga kokku 19 399 õpilast, mis moodustab 11,91% kogu õpilaste arvust (Haridussilm, 2023b). Viimaste aastate jooksul on eraüldhariduskoolide arv kasvanud (joonis 1).

Õppeaasta	eraomand	munitsipaal	riigiomandus	koolide arv kokku
18/19	56	446	40	542
19/20	57	447	37	541
20/21	55	441	35	531
21/22	58	430	39	527
22/23	59	420	45	524

**Joonis 1.** Haridussilm (2023a). Raport: „Koolide arv omandivormi järgi”.

Haridus- ja Teadusministeeriumi (2023) andmetel on 1. klassi astuvate õpilaste arv vähenemas ning koolivõrkude korrastamise käigus suletakse ja ühendatakse koole. Koolivõrkude korrastamise kõrval on viimaste aastatega on eraüldhariduskoolide ja nendes õppivate õpilaste arv on pidevalt kasvanud (Haridussilm, 2023c). Õppijate arv erahariduses on võrreldes 2021/2022 aastaga kasvanud 810 õpilase võrra (Haridussilm, 2023c). Kui võrrelda õpilaste kasvu alates 2015. aastast, siis on näha, et kõige suurem kasv on põhihariduses. Seega võib järeldada, et erakoolid täidavad põhihariduses mingit puudujääki. Üldkeskhariduses on õppijate arv kasvanud just viimase (2022–2023) aasta jooksul (Haridussilm, 2023c).

Eraüldhariduskoolide loomisele on loodud ka väheneva õpilaste arvuga piirkondadesse: näiteks Väike Werrone ja Leiutajate Külakool, mis asuvad Võrumaal. Serbak ja Valk (2016) toovad välja, et erakoolide arvu tõusu põhjusteks võib olla nii lastevanemate rahulolematuse kasv olemasolevate koolidega või rahulolematuse koolivõrgu korraldusega. Paljudes riikides otsustavad mitmed lapsevanemad erakooli kasuks ning ka Eestis on erakooli valimine tõusev trend, võrreldes näiteks Soome ja Saksamaaga, kus on eraharidusel suhteliselt väike roll ning kus vanemad valivad pigem munitsipaalkoole (Ramos Lobato *et al.*, 2018).

Eraüldhariduskoolidel on erinevad eesmärgid ja tegutsemise põhimõtted. Näiteks on Eestis eraüldhariduskooli nii religioosse taustaga (näiteks Pärnu Kristliku Erakool, Shanghai ja San-Francisco Püha Johannese nimeline kool, Kaarli Kool, Tartu Luterlik Peetri Kool, Tartu Katoliku Hariduskeskus), alternatiivpedagoogiliste põhimõtetega (näiteks Rakvere Waldorfkool, Pärnu Waldorfkool, Hiiumaa Vabakool, Leiutajate Külakool, Waldorfkool Läte) kui ka rahvusvaheliste koolidena (näiteks Tallinna Rahvusvaheline Kool, Tallinna Euroopa Kool) ja teiste õppekorralduslike erisustega. Eesti haridussüsteemis pakuvad erakoolid lastevanematele alternatiive ja erakoolide arvu kasv näitab, et sellist tüüpi mitmekesisus on sellele suunatud sihtgrupi poolt väärtustatud.

## **2. Kool kui organisatsioon**

Eesti Vabariigi haridusseaduse (2022) § 3 järgi koosneb haridussüsteem „haridusasutustest kui hariduse eesmärgi elluviivatest organisatsioonidest”. Eesti keele seletava sõnaraamatu (2009) järgi on organisatsioon „ühiste eesmärkide saavutamiseks tegutsevate isikute koondis; ühing, selts” ning kool „õppe- ja kasvatusasutus, kus õpilased õpetajate juhtimisel omandavad teadmisi, oskusi ja vilumusi”. Jonesi (2013) järgi on organisatsioon tööriist inimestele nende tegevuste koordineerimiseks, et oma püstitatud eesmärgi saavutada. Burton ja Obel (2018) defineerivad organisatsiooni kui sotsiaalset ühendust, mis koosneb inimestest ning on struktureeritud ja juhitud selleks, et saavutada ühiseid eesmärgi. Teisisõnu on organisatsioon, sh eraüldhariduskool, sotsiaalne ühendus, mis on loodud teatud rühma inimeste poolt ühise eesmärgi saavutamiseks.

Eraüldhariduskooli kui organisatsiooni loomise üheks juriidiliseks aluseks on erakooliseadus (2019), milles on kirjas erakooli loomisega seotud juriidilised nõuded ning käsitletud järgmised teemad: asutamine (kapitalinõuded, loakohustus, tegevusloa taotlemine, põhikiri, arengukava), õppe- ja kasvatuskorraldus (õppekava, õppe- ja kasvatuskorralduse üldnõuded, õpilase ja erakooli pidaja vaheline leping), juhtorganid (direktor, nõukogu), finantseerimine (audiitorkontroll, riigi osalemine eraüldhariduskooli tegevuskulude katmises, valla või linna osalemine eraüldhariduskooli tegevuskulude katmises, riiklik järelevalve) ning tegevuse lõpetamine. Erakooliseadus (2019) ei anna juhiseid, kuidas koostada arengukava või õppekava või millises järjekorras vajalikke tegevusi teha, vaid kirjeldab eelkõige lõpptulemust, mitte protsessi, millega nõutud tulemini jõuda. Samuti tuleb lähtuda põhikooli- ja gümnaasiumiseadusest (2023), juhul kui erakooliseadus ei sätesta teisiti.

Kuna organisatsioon on ühiste eesmärkide saavutamiseks tegutsevate inimeste ühing (Eesti keele..., 2009), siis jätkusuutliku organisatsiooni, sealhulgas ka eraüldhariduskooli loomiseks ei piisa ainult juriidiliste nõuete täitmisest, vaid väga oluline roll on inimestel, kes selles organisatsioonis tööle hakkavad. Seega tuleb organisatsiooni loomist käsitleda mitte ainult juriidilistest aspektidest, vaid tuleb pöörata tähelepanu ka inimsuhetega seotud aspektidele (Magalhães, 2020). Organisatsiooni disain hõlmab endas lisaks inimsuhetele ka muid aspekte, mis on juriidiliste aspektide kõrval olulised organisatsiooni loomisel.

### **3. Organisatsiooni disain eraüldhariduskooli kontekstis**

Aastate jooksul on organisatsioonid muutunud üha keerukamaks ning sellest tingituna on suurenenud huvi organisatsiooni disaini vastu. Burtoni ja Obeli (2018) definitsiooni järgi on organisatsiooni disain süstemaatiline lähenemine, mille eesmärgiks on omavahelisse vastavusse viia organisatsioonikultuur, juhtimine, struktuur, töötajad ja mõõdikud. Organisatsiooni disain on oluline organisatsiooni missiooni ja strateegia saavutamiseks (Burton & Obel, 2018). Organisatsioonide keerukuse tõttu ei piisa tänapäeval organisatsiooni loomiseks ainult sisetunde järgi tegutsemisest (Galbraith, 2014). Erinevate väljakutsete ja konkurentsi suurenemise tõttu pööratakse tagasi organisatsiooni disaini juurde, et pöörata tähelepanu terviklikule lähenemisviisile (Mosca *et al.*, 2021).

Selleks, et organisatsioon oleks efektiivne ja tulemuslik, on vajalik, et organisatsiooni juht tunneks hästi organisatsiooni disaini põhimõtteid (Jones, 2013). See võimaldab tal juba uue organisatsiooni loomisel pidada silmas vajalikke tegevusi, et luua organisatsioon, mis on ka jätkusuutlik. Jones (2013) väidab, et juhid, kes on teadlikud organisatsiooni disainist, suudavad organisatsiooni probleeme analüüsida ja teha vajalike muudatusi seatud eesmärkide täitmiseks.

Aastate jooksul on loodud erinevaid organisatsiooni disaini mudeleid, nagu näiteks Galbraithi tähemudel (Galbraith, 2014), Petersi ja Watermani McKinsey 7S Framework (Peters & Waterman, 2011), Nadleri ja Tushmani mudel (Nadler & Tushman, 1980). Kuigi kõik need mudelid on üksteisest erinevad disaini põhimõõtmete poolest, on neil rohkem sarnasusi kui erinevusi. Kõikide mudelite ühiseks jooneks on erinevate elementide sidusus ning nad sisaldavad sarnaseid, näiteks inimeste, struktuuride ja protsessidega seotud elemente (Miterev *et al.*, 2016). Organisatsiooni ülesehituse vaatenurgast on Galbraithi tähemudel heaks aluseks (Turner & Miterev, 2019), hõlmates endas ka teiste organisatsiooni disainide elemente, nagu näiteks Watermani ja Petersi või Nadleri ja Tushmani mudelid (Miterev *et*

*al.*, 2016), siiski ei ole see spetsiaalselt loodud eraüldhariduskooli loomiseks. Kuna ka ükski teine eelnevalt mainitud mudelitest ei ole loodud spetsiaalselt eraüldhariduskooli loomiseks, siis on järgnevalt käsitletud elemente erinevatest organisatsiooni disaini mudelitest, mis sobituvad eraüldhariduskooli loomise konteksti. Elemendid, mis sobituvad eraüldhariduskooli loomise konteksti on struktuur, strateegia, visioon ja missioon, organisatsioonikultuur, hüved ja inimfaktor.

### 3.1 Struktuur

Struktuur tähistab organisatsiooni sees olevat hierarhiat ning vastutuse jaotust (Lemus-Aguilar *et al.*, 2019). Raske on leida organisatsiooni, kus ei oleks hierarhiat, sest suure hulga inimeste tegutsemiseks on vaja luua tööjaotus (Galbraith, 2014). Enamasti käsitletakse kahte tüüpi organisatsiooni struktuure: füüsilisi ja sotsiaalseid.

Füüsiline struktuur sisaldab organisatsiooni füüsilisi elemente, näiteks hooneid ja geograafilist asukohta, kus toimub äritegevus (Ahmady *et al.*, 2016). Füüsiline keskkond on organisatsiooni loomisel olulise tähtsusega ning võib kas toetada või piirata organisatsiooni tegevust (Elsbach & Pratt, 2007). Tubini (2008) sõnul on eraüldhariduskooli loomise üheks vajalikuks tegevuseks kooli hoone leidmine. See erineb teiste ressursside leidmisest selle hinna ja olulisuse tõttu kooli asutamisel. Füüsilise hoone valik eraüldhariduskooli loomise on oluline, sest töötajatel on lihtne füüsiliste ruumide omadusi võrrelda ning seeläbi tajuda ebavõrdsust (Crouch & Nimran, 1989). Võrdsusprintsip on eriti oluline klassiruumide suuruste ja töötajate isikliku privaatsuse kabinetite olemasolu puhul. Arvestada tuleb ka seinte helikindlusega, et ühe klassi ruumidest kostuv heli ei segaks teise klassi õppetööd. Klein ja Shimoni-Hershkoviz (2016) sõnul on kooli hoonel lisaks funktsionaalsele kasutusele ka sümbolne tähendus. Lisaks kooli hoonetele on koolis oluline ka muude füüsiliste vahendite olemasolu, näiteks mööbel ja õppematerjalid, mis peaksid põhinema riiklikel standarditel ning seetõttu peaks olema nende soetamine üks prioriteetidest kooli asutamisel (Tubin, 2008). Kooli mööbli valikul tuleb lähtuda ka Tervisekaitseametist (2013), kus § 11 on välja toodud „Õpilasel peab olema ohutu ja kasvule vastav koolipink või koolilaud ja iste”.

Sotsiaalne struktuur tähistab inimeste, ametikohtade ja osakondade vahelisi suhteid (Ahmady *et al.*, 2016). Kuna sotsiaalse struktuuri osana on inimestevahelised suhted olulised, siis disainides uusi organisatsioone, peab silmas pidama kasvavaid trende ning kuna maailm on pidevas muutumises, peab ka organisatsiooni disain olema kohanimisvõimeline ja paindlik (Holbeche, 2019). Kuna organisatsiooni disain mõjutab igapäevaselt seal töötavate inimeste tegevust, seega ka organisatsiooni tulemuslikkust (Auernhammer & Leifer, 2019), siis sellest

lähtuvalt peaks organisatsiooni disain olema inimkeskne. Praegused suundumused näitavad, et uuemad põlvkonnad ei hinda autoritaarset juhtimist (Burton *et al.*, 2020) ning seetõttu on oluline osa organisatsiooni sotsiaalse struktuuri disainimisel kollektiivsel juhtimisel. Selleks, et saavutada organisatsiooni eesmärke, on oluline, et inimesed tunneksid, et nende panus loeb ja nad peaksid oma tööd tähendusrikkaks. Seda saab saavutada inimeste kaasamisel organisatsiooni loomisse või ümberkujundamisse (Holbeche, 2019). Uue eraüldhariduskooli asutamine on heaks võimaluseks kaasata juba tulevasi töötajaid kooli loomise protsessis ning seeläbi anda neile võimalus rääkida kaasa organisatsiooni loomisel.

### 3.2 Strateegia

Organisatsiooni disainimisel on oluline osa strateegial, mis määrab kindlaks organisatsiooni eesmärgid ja suuna ning ka organisatsiooni väärtuse loomise ja edastamise kõikidele osapooltele (Lemus-Aguilar *et al.*, 2019). Strateegia on kindel tegevuskava äriliste eesmärkide saavutamiseks, kus seatakse selged ja tõhusad eesmärgid ning kaalutakse erinevaid alternatiivseid valikuid, et lõpuks valitud tegevusi rakendada (Hua Tan & Platts, 2005). Baumgartner ja Rauter (2017) määratlevad strateegiat kui plaani, mis on tehtud organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks ebakindlates ja muutuvates tingimustes. Galbraith (2014) järgi koosneb strateegia kolmest osast: „mida teha?“, „kus teha?“ ning „kuidas võita?“. Esimene osa „mida teha?“ hõlmab endas organisatsiooni eesmärke – milleks organisatsioon üleüldse loodud on ning mis on selle eesmärgid. „Kus teha?“ tähendab seda, millises maailma kohas oma organisatsiooniga tegutseda – kas toodet või teenust pakutakse ülemaailmselt või ainult oma riigis/linnas, kes on sihtgrupiks. „Kuidas võita?“ hõlmab endas organisatsiooni edu võtit – kuidas ja kellega võisteldakse ehk kes on konkurendid.

Strateegia põhineb organisatsiooni visioonil, mis paneb inimesi ühise eesmärgi nimel tegutsema (Gutterman, 2021) ning selle eesmärgiks on luua konkurentsieelis – kas pakkuda toodet või teenust odavamalt kui teised või paremat toodet või teenust (Galbraith, 2007). Üheks loodava eraüldhariduskooli konkurentsieeliseks saab olla ka innovaatus ja uuenduslikkus võrreldes olemasolevate munitsipaalkoolidega. Kuid kooli asutamisel tuleb jälgida, et kool ei oleks liialt uuendusliku struktuuriga, sest see võib vähendada kooli legitiimsust, samas olles liialt standardne, võib see vähendada kooli innovaatusi (Tal & Tubin, 2021). Seega on oluline leida tasakaal innovaatusi ja standardsuse vahel. Ka eraüldhariduskooli kui organisatsiooni loomisel oluline koostada strateegiline plaan, läbi mõelda kooli asutamise tegevuste järjekord ning loodava kooli konkurentsieelis, mis aitab tagada olemasolevate koolide seas jätkusuutlikkuse. Jätkusuutliku organisatsiooni

disainimiseks oluline, et loodud strateegia oleks kooskõlas organisatsiooni eesmärkidega, struktuuri ja organisatsiooni kultuuriga (Gutterman, 2021).

Kuna strateegia määrab kindlaks ka organisatsiooni eesmärgid ning suuna, on oluline strateegia element organisatsiooni visioon ja missioon (Galbraith, 2014). Ka Jóhannsdóttir (2018) uuringu tulemustel on koolijuhil visioon üheks oluliseks tõukeks uue kooli tekkele. Organisatsiooni visioon ja missioon põhinevad organisatsiooni väärtustel (Bowen, 2018). Visioon on pikaajaline eesmärk, kus organisatsioon tahaks tulevikus oma konkurentidega võrreldes olla. See võib olla idealiseeritud ja pakkuda piiranguteta inspiratsiooni erinevate takistuste ületamiseks (Bowen, 2018). Wilson (1992) on määranud visiooni neli olulist tunnust: esiteks peab visioon sisaldama strateegiaid, eesmärke ja plaane tulevikuks, mis näitavad, kuhu organisatsioon liikuda soovib. Teiseks peab organisatsiooni visioon olema piisavalt motiveeriv, kolmandaks on oluline, et visioon ei esindaks mitte organisatsiooni praegust seisust vaid ideaalselt tulevikust seisust ning viimaks peaks visioon esindama peamiste sidusrühmade väärtusi.

Missioon seevastu on eesmärgi poole püüdlemine, mis keskendub organisatsiooni konkurentsieelisele, rõhutades samal ajal organisatsiooni väärtusi. Missiooni aluseks on küsimus „miks meie organisatsioon eksisteerib?“, mis aitab paika panna prioriteedid, millega organisatsioon peab igapäevaselt pikaajaliselt tegutsema (Bowen, 2018). Lubis ja Hanum (2020) leiavad, et missioon on kooli visiooni saavutamiseks väga oluline ning see tuleks luua koostöös kõigi organisatsiooni liikmetega. Organisatsiooni missiooni ja eesmärkide saavutamine on tavaliselt tingitud organisatsioonikultuurist (Farrell, 2018).

### **3.3 Organisatsioonikultuur**

Organisatsioonikultuur on väärtuste, normide, uskumuste ja ideaalide kogum, mida organisatsiooni liikmed jagavad (Siehl & Martin, 1983). Organisatsioonikultuuri areng on dünaamiline protsess, mis muutub aja jooksul uute tavade juurutamisega (Maldonado *et al.*, 2018) ning seda iseloomustab väärtuste ja uskumuste jagamine (Lubis & Hanum, 2020). Ka McKinsey organisatsiooni disaini mudeli keskmes on ühised väärtused (Channon & Caldart, 2015). Guo jt (2016) uuringu tulemused näitavad, et mida rohkem töötajad tunnevad, et nad sobivad ja samastuvad organisatsiooni kultuuriga, seda tugevam on kultuur. Nõrga organisatsioonikultuuriga organisatsioonis ei jagata väärtusi ja tõekspidamisi laialdaselt, mistõttu toetuvad töötajad rohkem isiklikele põhimõtetele ja väärtustele (Ashpaoloye, 2014). Organisatsioonikultuuri tugevus mõjutab aga organisatsiooni eesmärkide saavutamise edukust (Thokozani & Maseko, 2017).

Organisatsioonikultuur on juhtide jaoks väga oluline, sest juhid saavad seda kasutada erinevate algatuste ja organisatsiooni strateegia juhtimiseks (Farrell, 2018). Eduka organisatsioonikultuuri väärtusteks on töötajate eneseteadlikkuse suurendamine, läbipaistvuse, aususe ja eksimuste tolereerimine, avatud olek erinevatele ideedele, töötajate arengu prioritseerimine ning töötajate tunnustamine (Maldonado *et al.*, 2018). Selleks, et saavutada organisatsiooni eesmärged, tuleks eraüldhariduskooli loomisel teadlikult kujundada organisatsioonikultuuri. Kuigi on arvamusi, et organisatsioonikultuurile peaks keskenduma siis, kui ettevõtte on juba toimiv ja finantsiliselt stabiilne, siis reaalsuses eksisteerib organisatsioonikultuur ka juba siis, kui koos töötab ja tegutseb vähe inimesi (Lazarova, 2020).

Hüved väljendavad Galbraith tähemudelil seda, kuidas organisatsioonis on sisemised ja välised motivatsioonitegurid seotud. Kuigi Galbraith tähemudelil mõeldi esialgu hüvede all rahalise tasu maksmist töötajatele, et hoida neid motiveerituna (Galbraith, 2002, viidatud Lemus-Aguilar *et al.*, 2019 j), siis lisaks tasudele peetakse oluliseks ka muud tüüpi motivaatoreid, näiteks töötajate tunnustamine, hea organisatsioonikultuur ja juhtimine (Miterev *et al.*, 2016). Ka Asaari jt (2019) leiavad, et on oluline keskenduda ka sisemistele motivaatoritele nagu näiteks töötajate tunnustamine ja väärtustamine, sest need mängivad olulist rolli töötajate motivatsiooni suurendamisel ning töötulemuste parendamisel. Uuringu tulemused (Charness *et al.*, 2012) näitavad, et töötajate võimetus ise valida palga ja töökoormuse suhe suurendab nende motivatsiooni ning nad tajuvad seda oma autonoomia ja kontrolli suurenemisena.

Inimfaktor tähistab organisatsiooni sees olevat inimressurssi ja selle kvaliteeti ning hõlmab endas mitte ainult organisatsiooni töötajaid, vaid ka teisi sidusrühmi väljaspool organisatsiooni, kes on sellega mingil moel seotud (Lemus-Aguilar *et al.*, 2019). Töötajate värbamisel on oluline valida tööle inimesi, kes sobivad organisatsiooniga, mitte ainult selle kindla töökohaga, sest oskused on õpitavad ning töökohti on võimalik vahetada, kuid inimese isiksus ja organisatsiooni väärtused suure tõenäosusega ei muutu (Galbraith, 2001). Seega on töötaja ja organisatsiooni sobivus võtmetähtsusega. Ka Mathis jt (2017) leiavad, et organisatsiooni edukus sõltub suurel määral selle töötajate sobivusest organisatsiooniga ning seetõttu tuleb töötajate värbamisprotsessis sellele eraldi tähelepanu pöörata. Kuigi Galbraithi mudeli põhjal mõeldi inimressurssi töötajate näol, siis praeguses muutuvas ärimaailmas on töötajad ainult üks osa inimressursist ning sinna hulka võivad kuuluda ka mitmed koostööpartnerid (Lages, 2016).

Eraüldhariduskooli loomise protsessi juures tuleb lisaks töötajatele leida eelnevalt ka kooli asutamise meeskond. Meeskonna koostamisel on Greenberg ja Sadofsky (1998) sõnul on oluline, et meeskonnas leiduks erinevate oskustega inimesi: selliseid, kes keskenduvad visiooni hoidmisele ning inimesi, kellel on palju ajalist ressursi, et aidata erinevate ajakriitiliste ülesannetega. Lisaks võiks meeskonnas olla inimesi, kes oleks väga head organiseerijad, näeks üldpilti ning oskaks analüüsida, milliseid tegevusi millises järjekorras vajalik teha on. Tuleks kaasata ka inimesi, kes suudavad kommunikeerida nii asutajate kui peamiste sidusgruppide vahel ning on empaatilised ja oskavad tegeleda erinevate emotsioonidega kooli loomise protsessi käigus ning (Greenberg & Sadofsky, 1998). Eraüldhariduskooli loomisel on ülimalt oluline kogukonna kaasamine. Kogukonnale on vaja väga detailselt selgitada eraüldhariduskooli loomise plaani, et see oleks neile piisavalt arusaadav, et olla nõus kooli loomisesse panustama (Greenberg & Sadofsky, 1998).

Eraüldhariduskooli asutamine hõlmab endas mitmeid olulisi aspekte: kuidas luua head organisatsioonikultuuri, mida pidada silmas sobivate töötajate leidmisel, kuidas ja keda kaasata kooli loomisse, millised etapid kooli loomise juures on keerulisemad ning milliseid erinevaid väljakutseid peab kooli luues ületama. Kuna põhikooli- ja gümnaasiumiseadusest (2023) ja erakooliseadusest (2019) nendele küsimustele vastust ei leia, siis on oluline uurida eraüldhariduskooli loomiseks vajalikke tegevusi ning kooli loonud inimeste kogemusi ja väljakutseid. Erakoolide kohta on Eestis tehtud mitmeid uurimusi, kuid pole uuritud eraüldhariduskoolikooli loomise protsessi kooli loonud inimeste kogemustest lähtuvalt. Analüüsides nende kooliloojate kogemusi, saaksid tulevased eraüldhariduskooli loojad arvestada eelkäijate väljakutseid ning soovitusi, mis teeks kogu kooli loomise protsessi sujuvamaks.

Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada eraüldhariduskooli loomise protsessi juures olnud inimeste kirjelduste põhjal eraüldhariduskooli asutamiseks vajalikud tegevused erinevates valdkondades ning nende kogemused tegevuste läbiviimisel ja väljakutsed kooli loomise protsessis.

Eesmärgi saavutamiseks on sõnastatud järgmised uurimisküsimused:

1. Millised on eraüldhariduskooli asutamiseks vajalikud tegevused ja millised on kogemused nende tegevuste läbiviimisel erinevates valdkondades eraüldhariduskooli loomise protsessi juures olnud inimeste kirjelduste põhjal?
2. Millised on olnud eraüldhariduskooli loonud inimeste väljakutsed kooli loomise protsessis?

## **4. Metoodika**

### **4.1 Valim**

Käesoleva magistritöö puhul kasutati maksimaalselt erineva juhtumi valimit (Palinkas, 2015). Valimi moodustamiseks valiti välja eraüldhariduskoolid, mis asuvad Eesti eri piirkondades ning on erineva asutamise taustaga (usulise taustaga ja mitte, alternatiivpedagoogilised ja kogukonnakoolid), et võimaldada mitmekesine valik. Koolide valikut kitsendati valides koolid, mis on loodud viimase 10 aasta jooksul, sest varem loodud erakoolid on loodud teises majanduslikus ja sotsiaalses keskkonnas ning pole nii hästi ülekantavad praegusesse keskkonda. Seejärel pöördui 16 välja valitud eraüldhariduskoolide juhtide poole kutsega uurimuses osalemiseks ning saadi 9 nõusolekut (6 koolijuhti ei vastanud ning 1 koolijuht ütles, et nende töökoormus on liiga suur uurimuses osalemiseks).

Kuna käesoleva uurimuse läbiviimisel oli teema fookus suunatud erakooli loomise protsessis olnud inimeste kogemustele, siis moodustasid käesoleva magistritöö uurimuse valimi 20 inimest, kes osalesid eraüldhariduskoolide loomise protsessis. Intervjueeritavad inimesed leiti koostöös uuringus osalemiseks nõusoleku andnud eraüldhariduskoolide praeguste juhtidega, kes suunasid uuritavateni, kes olid seotud konkreetse eraüldhariduskooli loomise protsessiga. Intervjuud lepiti kokku e-kirja teel. Kuna eraüldhariduskoole, mis on loodud viimase 10 aasta jooksul on Eestis piisavalt vähe ning intervjueeritavate taust hariduses või rolli kooli loomise protsessi juures võimaldaks neid tuvastada, siis valimi detailsemaid taustaandmeid uuritavate äratundmise vältimise eesmärgil välja ei tooda. Intervjueeritavad olid 9 koolist ja jagunesid järgmiselt: kolmest koolist 1 intervjueeritav, kolmest koolist 2, ühest koolist 3 ja kahest koolist 4 intervjueeritavat.

### **4.2 Andmekogumine**

Andmete kogumiseks viidi läbi kuus poolstruktureeritud fookusgrupi intervjuud ning kolm individuaalintervjuud. Igas intervjuus osalesid koos ainult sama kooli loomise protsessi juures olnud inimesed. Poolstruktureeritud intervjuu valiti seetõttu, et selle eelisteks on paindlikkus ning see võimaldab uurijal teemadega ja küsimuste järjekorraga varieerida. Hirsjärvi jt (2005) soovib poolstruktureeritud intervjuud valida juhul, kui uurija soovib, et uuritavad vastaksid oma sõnadega ning siis, kui uurija ei tea ette võimalikke vastusevariante.

Andmete kogumise meetodiks valiti fookusgrupi intervjuud ja individuaalintervjuud. Fookusgrupi intervjuu valiti seetõttu, et sellel on fookuses üks kindel teema ja see võimaldab intervjueeritaval omavahelist suhtlust mõjutada (Vihalemm, 2014). Lisaks

poolstruktureeritud intervjuu kavale tulenevad lisaküsimused intervjuu kulgemise käigus, kus intervjuuerija küsib intervjueeritavalt küsimuse ning järgnevast arutelust ja täpsustustest, vastuoludest või näidetest küsib intervjueeritav lisaküsimusi. Fookusgrupi intervjuus julgustatakse intervjueeritavaid pigem omavahel arutlema ja üksteise seisukohti kommenteerima, kui kordamööda täpselt küsimusele vastama (Acocella, 2012). Kolm intervjuud viidi läbi individuaalintervjuuna, kuna ühe kooli puhul ei olnud teised kooli loomise protsessi juures olnud inimesed kättesaadavad ning teised kaks kooli loodigi ühe inimese poolt.

Intervjuu läbiviimiseks koostati uuringu eesmärgist ja uurimisküsimustest lähtuvalt intervjuu kava, mille vaatas üle magistritöö juhendaja. Intervjuu küsimuste koostamisel jälgiti, et kava vastaks teoreetilisele taustale. Küsimused koostati põhimõttel, et intervjuud alustatakse kergemate ja üldisemate küsimustega ning seejärel liigutakse edasi teemaplokkide kaupa: kooli loomise strateegia, visioon ja missioon, kogukonna roll, töötajad, organisatsioonikultuur, struktuur, rahaline ressurss. Teemaplokkid tekkisid teoorias käsitletud eraüldhariduskooli konteksti sobivatest organisatsiooni disaini elementidest lähtuvalt. Intervjuu lõpus anti intervjueeritavatele võimalus lisada mõtteid käsitletud teemade kohta. Küsimuste koostamisel jälgiti, et küsimus oleks korrektselt sõnastatud ja kasutatud asjakohast keelt (Laherand, 2010). Intervjuu kava on esitatud lisa 4.

Intervjuu usaldusväärse suurendamiseks viidi läbi prooviintervjuu ühe intervjueeritavaga, kes on olnud eraüldhariduskooli loomise protsessi juures. Prooviintervjuul osalenud intervjueeritav lõppvalimisse ei kuulunud. Intervjuu kestuseks oli 30 minutit. Selle tulemusena saadi teada, et sisukamate vastuste saamiseks tuleks intervjuu küsimused eelnevalt intervjueeritavatele saata, et intervjueeritavatel oleks võimalik meenutada kooli loomise protsessi. Kuna prooviintervjuu vastused ei andnud uurimisküsimuste seisukohalt piisavalt olulist infot ning intervjuu kavasse lisati mitmeid uusi küsimusi, näiteks „milline oli teie kooli konkurentsieelis asutamise alguses?“, „kuidas määratlesite oma kooli sihtgrupi?“, „millised kriteeriumid peale kvalifikatsiooni töötajatele seadsite?“, siis prooviintervjuud magistritöö andmetesse ei lisatud.

Poolstruktureeritud intervjuud viidi läbi eraüldhariduskooli loomise juures olnud 20 inimesega 2023. aasta jaanuarikuus. Intervjuud viidi läbi Zoomi veebikeskkonna vahendusel, kuna erakoolid asusid üle Eesti laiali ning selleks, et saada fookusgruppi piisav hulk inimesi, oli intervjueeritavate jaoks mugavam seda teha veebi vahendusel. Veebi kaudu intervjuud läbi viies on oluline mõista, et sellel on ka mõningaid puudusi. Lisaks tehnilistele aspektidele nagu internetiühendus, segajad ümbritsevas keskkonnas ning Zoomi veebikeskkonna piirangud,

võib see mõjutada ka intervjuueeritavaid. Näiteks võivad intervjuueeritavad olla veebi vahendusel otsekohesemad ning see võib muuta intervjuu dünaamikat (Sweet, 2001). Kuigi Zoomi veebikeskkonnas fookusgrupi intervjuude läbiviimisel võib olla mitmeid negatiivseid aspekte, siis näitavad Falteri ja kolleegide (2022) uuringu tulemused, et Zoomi veebikeskkonna abil kvalitatiivsete andmete kogumine on võrreldav isikliku fookusgrupi intervjuude läbiviimisega. Selleks, et erinevates asukohtades olevad intervjuueeritavad saaksid samal ajal intervjuus osaleda, otsustas autor võimalikest piirangutest hoolimata kasutada intervjuude läbiviimiseks Zoomi veebikeskkonda.

Enne igat intervjuud küsiti uuritavatel nõusolekut intervjuude salvestamiseks ning tutvustati magistr töö üldesmärki. Kõige lühem fookusgrupi intervjuu oli 1 h 2 minutit ning lühim individuaalintervjuu 32 minutit. Kõige pikem fookusgrupi intervjuu oli 1 h 18 minutit ning individuaalintervjuu 46 minutit. Intervjuud salvestati Zoomi keskkonnas ning sealt salvestati helifail. Uuritavate konfidentsiaalsuse tagamiseks hoitakse helifaile parooliga kaitstud isiklikus arvutis kaks aastat. Uuritavatele selgitati nende konfidentsiaalsuse tagamise põhimõtteid ning intervjuu lõpus informeeriti uuritavaid võimalusest intervjuu transkriptsiooni üle vaadata ja vajadusel muudatusi teha. Intervjuu transkriptsioonid saadeti intervjuueeritavatele e-mailile ning täienduste tegemise võimalust kasutasid ühe erakooli intervjuueeritavad, kes tegid muudatusi ainult õigekirja ja kirjavahemärkide parandamisel.

Uuringu läbiviimisel juhinduti „Hea teadustava” (Eessalu *et al*, 2017) põhimõtetest, et tagada magistr töö koostöla eetika nõuetega. Kõik uuritavad osalesid uurimuses vabatahtlikult ning neile selgitati konfidentsiaalsuse tagamise põhimõtteid (kohanimede tähistamine x ja y-ga, pseudonüümide kasutamine) ning et andmeid kasutatakse ainult käesolevas magistr töös.

### **4.3 Andmeanalüüs**

Andmete analüüsimiseks kasutati kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi, sest Kalmus jt (2015) järgi on selle tugevuseks tundlikkus ja täpsus ning see võimaldab keskenduda olulistele tähendustele tekstis ning saavutada tervikliku ülevaate uuritavast tekstist. Andmete analüüsimise esimeseks etapiks oli helifailidena salvestatud intervjuude transkribeerimine. Intervjuude transkribeerimiseks kasutati veebipõhist kõnetuvastusprogrammi (Olev & Alumäe, 2022), kus kasutati intervjuu salvestust, mida tarkvara töötas ümber sõnasõnaliseks transkriptsiooniks.

Kõnetuvastusprogrammist poolt genereeritud transkriptsioone parandati salvestatud helifaile korduvalt üle kuulates. Transkriptsioonides asendati intervjuueeritavate nimed pseudonüümidega ning linnade nimed x ja y tähtedega. Transkribeeritud teksti oli kokku 145

lehekülge kirjastiilis Times New Roman, kirjasuurusega 12 ning reavahega 1,5. Kõige pikem transkriptsioon oli 23 lehekülge ning kõige lühem 10. Ühe intervjuu transkriptsiooni korrastamisele kulus keskmiselt 4 tundi.

Andmeanalüüsi teises etapis kirjutati uurimisküsimused QCAmapi (Mayring, 2000) keskkonda ning lisati kõik transkribeeritud intervjuud. Seejärel märgiti transkribeeritud tekstis kõik tähenduslikud üksused ehk olulised tekstiosad ning anti neile märksõna ehk kood (Kalmus *et al.*, 2015). Andmete kodeerimisel kasutati induktiivset lähenemist, kuna Kalmus jt (2015) on välja toonud, et selle üks peamistest tugevustest on uuritavate maailmapildi mõistmine ning tõlgenduste uurimine. Induktiivse kodeerimise eesmärgiks on teksti põhjalik uurimine ja selle mõistmine. Kodeerimine toimus uurimisküsimuste kaupa. Näide koodide loomisest QCAmapi keskkonnas on nähtav lisas 1. Andmeanalüüsi usaldusväarsuse tõstmiseks viidi nädal hiljem läbi korduvkodeerimine ning pärast seda kaasati ka kaaskodeerija mõlema uurimisküsimuse puhul. Selleks kasutati QCAmapi keskkonnas koodiraamatu jagamise funktsiooni, mis võimaldas kaaskodeerijal näha juba loodud koodi ning vajadusel neid juurde lisada. Kaaskodeerija kodeeris ära kolm intervjuud mõlema uurimisküsimuse puhul ning kodeerimise võrdluses selgus, et suures osas koodid kattusid. Kodeerimisel tulenenud erinevused tulenesid tähenduslike üksuse pikkusest ja sõnastusest. Näide QCAmapi keskkonnas kaaskodeerimisest on esitatud lisas 2.

Viimases etapis kategoriseeriti koodid ehk grupeeriti sarnase tähendusega koodid ühise alakategooria või peakategooria alla. Usaldusväarsuse tagamiseks konsulteeriti kategoriseerimisel kaaskodeerijaga ja määrati lõplikud kategooriad. Tabelis 2 on toodud näide transkriptsioonist tähenduslike üksuste markeerimisest kuni peakategooria moodustumiseni.

**Tabel 2.** Näide peakategooria tekkimisest lähtuvalt uurimisküsimusest: *Millised on olnud eraüldhariduskooli loonud inimeste väljakutsed kooli loomise protsessis?*

Tähenduslik üksus	Kood	Alakategooria	Peakategooria
Oligi väga keeruline, et me otsisime õpetajat, pikka aega oli kuulutus üleval, aga sellist, kes oleks sellest kontseptsioonist nagu aru saanud ja omanud vastavat kvalifikatsiooni, et sellist ei leidnudki (Kool 5).	sobivate töötajate leidmine	Töötajate leidmise ja nende arengu toetamisega seotud väljakutsed	Inimeste koos tegutsemisega seotud väljakutsed
sest inimesi oli vähem ja ütleme, sellist koviisiooni näiteks või asja kolme inimesega on suhteliselt raske teha (Kool 2).	töötajate arengu toetamine		
Ja kuidas kasvatada kooli kogukonda selliselt, et see algne idee nagu ei kannataks ja võib olla ka see, et kuidas inimesi koos hoida selle ühise idee juures (Kool 5).	kogukonna kaasamine	Kogukonnaga seotud väljakutsed	
Siis ju veel noh, me ei ole kunagi noh, nagu võib-olla ka osanud või sellist nagu reklaami teha (Kool 2).	sihtgrupini jõudmine		

Laherand (2010) soovib võtta kasutusele uurijapäeviku, et tõsta uuringu usaldusväärsust. Seetõttu peeti kogu protsessi vältel uurijapäevikut, kuhu pandi kirja tekkinud mõtted ja emotsioonid, tegevused ning muud tähelepanekud. Uurijapäevikut eraldi andmestikuna ei analüüsitud. Väljavõtte uurijapäevikust on esitatud lisas 3.

## 5. Tulemused

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada eraüldhariduskooli loomise protsessi juures olnud inimeste kirjelduste põhjal eraüldhariduskooli asutamiseks vajalikud tegevused erinevates valdkondades ning nende kogemused nende tegevuste läbiviimisel ja väljakutsed kooli loomise protsessis. Tulemused on esitatud kahes alapeatükis uurimisküsimuste alla moodustunud peakategooriate kaupa. Moodustunud peakategooriad esitatakse poolpaksus kirjas. Tulemuste ilmestamiseks on lisatud intervjuueeritavate tsitaate, mida on selguse huvides korrigeeritud, uuringu seisukohalt ebaolulised lauseosad on eemaldatud ning märgitud tähisega (...). Tsitaatide lõppu on lisatud neile vastavad pseudonüümid.

### 5.1 Millised on eraüldhariduskooli asutamiseks vajalikud tegevused ja millised on kogemused nende tegevuste läbiviimisel erinevates valdkondades eraüldhariduskooli loomise protsessi juures olnud inimeste kirjelduste põhjal?

Andmeanalüüsi tulemusena loodi esimese uurimisküsimuse alla viis peakategooriat ning kaks viimast peakategooriat koosnesid kahest alakategooriast (tabel 3).

**Tabel 3.** Eraüldhariduskooli loomiseks vajalikud tegevused ja kooli loonud inimeste kogemused nende tegevuste läbiviimisel erinevates valdkondades.

Uurimisküsimus:	Millised on eraüldhariduskooli asutamiseks vajalikud tegevused ja millised on kogemused nende tegevuste läbiviimisel erinevates valdkondades eraüldhariduskooli loomise protsessi juures olnud inimeste kirjelduste põhjal?				
Peakategooriad:	Ajendi ja esmase plaani koostamisega seotud tegevused ja kogemused	Kogukonna loomise ja kaasamise ja tegevused ja kogemused	Meeskonna ja organisatsiooni- kultuuri loomise seotud tegevused ja kogemused	Õigusnormidega vastavusse viimisega seotud tegevused ja kogemused	Materiaalsete ressursside leidmise ja optimaalse kasutamise seotud tegevused ja kogemused
Alakategooriad:					rahalise ressurssiga seotud tegevused ja kogemused
					ruumidega seotud tegevused ja kogemused

#### 5.1.1 Ajend ja esmase plaani koostamisega seotud tegevused ja kogemused

Kooli loomise ajendeid töid uuringus osalenud intervjueritavad välja väga erinevaid. Mitme intervjueritava kooli loomise ajendiks oli see, et kooli loojate enda lapsed hakkasid saama kooliealiseks ning ei oldud rahul olemasolevate koolidega. Rahulolematuse põhjusena tõi osa intervjueritavad välja, et olemasolevad munitsipaalkoolid ei pakkunud näiteks kristlikku haridust, lisaks ei kattunud olemasolevate koolide väärtused lastevanemate väärtustega. Loomise põhjusena toodi välja, et oldi väga teadlikud nüüdisaegsest haridusest ning leiti, et olemasolevad munitsipaalkoolid ei järgi nüüdisaegse hariduse põhimõtteid. Veel töid uuringus osalenud intervjueritavad põhjuseks ka omavalitsuse tegemata tööd, sest elukoha läheduses ei asunud ühtegi munitsipaalkooli ning seetõttu tekkis vajadus luua ise kool kodu lähedale.

*(...) ja ühesõnaga ütlen ka julgelt välja, et tegelikult see erakooli loomine oli ka kohaliku omavalitsuse tegemata töö, sest et ükski laps Eesti Vabariigi seaduste järgi ei peaks sõitma viiskümmend kuus kilomeetrit kooli (...)* (Kool 4).

Konkurentsieelisenä töid uuringus osalenud intervjueeritavad välja mitmeid erinevaid aspekte: väiksemad klassid, kodune sisekliima, mõtestatud õppimine, mentorsüsteem 1. klassist peale, kristlik maailmavaade, laste huvidest lähtumine õppetöö korraldamisel, õuesõpe, Waldorfi pedagoogika ja kogukondlikkus.

*Mina teiseks eripäraks nimetaksin ikkagi seda, et me oleme väike kool ja mitte siis väikeklassidega kool, vaid väike kool oma ülesehituselt teadlikult* (Kool 2).

Tulemustest selgus, et konkurentsieelise paikapanemisel määratleti ka kooli sihtgrupp tulenevalt kooli eripäradest ja konkurentsieelisest võrreldes olemasolevate koolidega. Sihtgrupi määratlemisel lähtuti loodava kooli asukohast, väärtustest, pedagoogilistest aspektidest ning usulistest maailmavaadetest. Sihtgrupini jõudmiseks võeti ise ühendust ning helistati kooliealiste laste vanematele, kuid enamasti levitati infot tuttavate ja kooli töötajate kaudu. Üks uuringus osalenud intervjueeritav tõi välja selle, et kooli loomisele eelnes väga põhjalik teadusuuringute analüüs ning uuringu tulemusel munitsipaalkoolide puudujääkidest lähtuvalt sõnastati ka enda kooli kontseptsioon ning konkurentsieelis teiste koolide seas.

*(...) No see konkurentsieelis saigi tegelikult nagu läbi nende puudujääkide tegelikult sõnastatud. Et kuna need uuringud said taustaks võetud ja kuna tegelikult niisugune lai vaade sellest, mis koolides päriselt toimub oli olemas, on ju et siis konkurentsieelis pidi olema siis see parem, parem kool kui teised igas mõttes (...)* (Kool 1).

Ühe uuringus osalenud kooli loomise protsessis osalenud intervjueeritavad töid välja, et kooli loomisele eelnevalt oli koostatud läbimõeldud plaan ning seetõttu läks kooli asutamine intervjueeritavate sõnul väga kiiresti. Mõned intervjueeritavad kasutasid kooli loomisel esialgse plaani koostamiseks Exceli tabelit, kus määrati erinevate valdkondade vastutajad. Intervjueeritavad töid välja ka seda, et kui eelnev haridusasutuse loomise kogemus oli olemas, siis ei nähtud vajadust kooli loomise puhul strateegilist plaani teha. Kuid mitmed uuringus osalenud intervjueeritavad töid välja, et strateegilist plaani kooli loomiseks ei koostatud, pigem võeti ette erakooliseadus ning hakati järjest seadusest tulenevaid punkte täitma.

### **5.1.2 Kogukonna loomise ja kaasamise ja seotud tegevused ja kogemused**

Kogukonnana määratlesid intervjueeritavad lapsevanemaid, kõiki kooli tulevasi töötajaid, kooli loonud tuumikut, MTÜ ja SA liikmeid, vabatahtlikke ning kohalikke elanikke, kes

aitasid kooli loomisele kaasa. Kogukonna roll oli mõningate erakoolide loomise juures suur ning kogukonna huvi kooli loomise vastu oligi algatavaks jõuks. Esile kerkis just lastevanemate roll ja panus kogukonnaliikmena kooli asutamisel.

*Ikka olulist rolli, kuna see jah, kogukond alguses oli ju ikkagi väga sama, mis on lasteaias (...) siis nende toetus ja nende huvi oli ikka lükkavaks jõuks nii-öelda (Kool 8).*

Oli ka koole, mille loomise juures ei mänginud kogukond mingit rolli ning kool loodi sisuliselt ühe inimese poolt. Mõned uuringus osalenud intervjueeritavad tõid välja ka selle, et nad ei kaasanudki teadlikult kogukonda ning ei otsinud kogukonna heakskiitu või omaksvõtmist. Üks intervjueeritav tõi välja, et nad hakkasid alles oma kogukonda looma lastevanematest.

Väga oluliseks peeti vanemates usalduse tekitamist ning toodi välja, et kuna kool oli alles loomisel või just loodud, siis oli vaja vanemaid julgustada ja veenda otsuse tegemisel, et panna oma last kooli, mille lõpetajaid veel ei olnud. Lisaks tõid uuringus osalenud intervjueeritavad välja, et vanemate jaoks oli väga oluline kindlustunne, et kool on pikaajaliselt jätkusuutlik. Kindlustunnet tekitas vanemates näiteks see, kui enne erakooli loomist oli olemas toimiv lasteaed ning vanematel oli teatud usaldus juba kooli loojate suhtes tekkinud.

*(...) pigem on ikkagi see probleem, et just sageli nagu vanemate puhul on ikkagi see hirm (...) et ikkagi noh, panna nagu last kooli, mida pole olemas. (...) Et, et selles mõttes jah, et kui sul pole ühtegi lõpetajat ette näidata, siis sinnamaani tegelikult sa pead kogu aeg tõestama ennast (...) (Kool 9).*

### **5.1.3 Meeskonna ja organisatsioonikultuuri loomisega seotud tegevused ja kogemused**

Uuritavate sõnul leiti töötajaid enamasti tutvuste kaudu. Mitme loodud kooli töötajaks läksid ka kooli asutajad ise, kuna esialgu oli töötajaid vaja vähe. Lisaks leiti sobivaid töötajaid ka kuulutuste kaudu. Uuringus osalenud intervjueeritavad tõid välja, et meeskonna loomisel oli kõige olulisem see, et töötaja väärtused oleksid kooskõlas organisatsiooni väärtustega. Lisaks peeti oluliseks algatusvõimet, kuna uue kooli asutamine eeldab õpetajalt ka kooli alustamisesse panustamist. Mitmed uuringus osalenud intervjueeritavad tõid ka välja selle, et oluline aspekt töötaja valimisel oli see, et töötaja oleks hea inimene, empaatiline ning lisaks tõi ka üks intervjueeritav välja, et nad pidasid inimese iseloomuomadusi tähtsamaks kui kvalifikatsiooni, sest kvalifikatsiooni saab omandada ka hiljem. Intervjueeritavad tõid välja ka seda, et kui töötaja väärtused ei olnud kooskõlas kooli väärtustega, siis lahuti ka esimestel aastatel töölt.

*(...) sest noh, inimese väärtus ju ei saa muuta, eks ole, et siis on lihtsalt vale organisatsioon, kui sa tunned, et need ei ole sinu väärtused.(...) isegi ütlen nüüd välja sellise asja, et see on isegi tähtsam meie jaoks kui see kvalifikatsioon. Sest õppida saab inimene alati juurde (...) Aga kui on mittesobiv inimene, siis meil on umbes kaks korda selle aja jooksul sellist asja ette tulnud. Ja siis on meie teed ka lahku läinud (...)* (Kool 2).

Uuringust selgus, et kuna intervjueeritavate sõnul oli kooli loomisel töötajaid väga vähe, sest paljud koolid alustasid väikeste klassidega ning töötajateks olidki kooli loojad, siis organisatsioonikultuuri loomisega ei tegeletud ning see sai aktuaalseks alles esimesel või teisel õppeaastal, kui lisandus töötajaid juurde. Intervjueeritavad tõid välja ka seda, et kuna kooli loomise protsess oli pigem kaootiline ning ajalist ressursi oli vähe, siis kooli luues ei olnud aega mõelda organisatsioonikultuuri loomisele ning ressursi võtsid muud tegevused, nagu näiteks tundide andmine.

*(...) Ses mõttes kooli kultuur esimesel aastal oli küllaltki selline kaootiline (...) Niimoodi, et ütleme, see koolikultuuri hoidmine ei olnud just prioriteetide hulgas, et oli üldse tunni andmine ja ülesannete jaotus ja selliseid väga, väga lihtsad asjad, olid need, et kõigepealt hakkama saada (...)* (Kool 7).

Mitmed uuringus osalenud intervjueeritavad tõid välja, et järgnevatel õppeaastatel, kui hakati organisatsioonikultuuri looma, olid aluseks visioon ja missioon ning nendega koos ka kooli väärtused. Kooli loomise algusaastatel loodud organisatsioonikultuuri iseloomustas intervjueeritavate sõnul pingevaba ja kodune õhkkond, lähedased suhted kolleegide vahel, õpetaja autonoomsus tundide läbiviimisel, vabadus tunnivälise töö tegemise asukoha osas, ühisürituste korraldamine, positiivse tagasiside andmine ja vigade tolereerimine ning õpetaja arengu toetamine.

*(...) suhted omavahel on väga nagu lähedased ja avatud ja toetavad olnud (...)* jagatakse mingeid huvisid ja väärtusi ja tehakse mingeid asju koos ka väljaspool kooli tegemisi (Kool 5).

Uuringus osalenud intervjueeritavate sõnul motiveeriti töötajaid erinevalt. Näiteks loodi tingimused kooli lähedal elamiseks, loodi teadlikult väga toetav ja sõbralik töökeskkond, õpetajatel oli suur autonoomia, tunnikoormus hoiti väike, koolivaheaegadel oli võimalus õpetajatel ka puhata ning ei tehtud koolitusi ning lisaks tõid intervjueeritavad välja, et suureks motivaatoriks oli võimalus ise uue kooli loomisse panustada. Samas rõhutasid intervjueeritavad, et eeldati, et tulevasi töötajaid ei pea eraldi motiveerima, vaid nad töötavad sisemise motivatsiooni tõttu.

*Me alguses lõime tingimused elamiseks. Ja siis ka kogukonnas üritustest sündmustest osa saamised. Ja kõik muu oli pigem osa selles mõttes, et kõige suurem motivatsioon selle juures oli see osa millegi loomisest ja panustada ise oma keskkonna loomiseks. Minu meelest see on kõige suurem nagu motivaator (Kool 4).*

#### **5.1.4 Õigusnormidega vastavusse viimisega seotud tegevused ja kogemused**

Tegevusloa saamiseks on uuringus osalenud intervjueeritavate sõnul oluline tõestada Haridus- ja Teadusministeeriumile (HTM), et loodav erakool on jätkusuutlik ning jätkusuutlikkus pidi kajastuma loodava kooli arengukavas. Mõned uuritavad tõid välja, et küsisid dokumentatsiooni koostamisel nõu ka HTM-ilt.

*Aga just see, et sa pead nagu tõestama, et sa oled võimeline siis kindlustama selle, et see kool on jätkusuutlik (...) ja sul on võimalus maksta pedagoogidele palka ja renti maksta hoone eest, et seda nagu tõestada, et eks ta selline nagu kohvipaksu pealt ennustamine on mingis mõttes (...) (Kool 3).*

Intervjueeritavad tõid välja, et kooli dokumentatsiooni on vajalik kirja panna ka kooli visioon ja missioon. Mõne kooli loomise juures olnud intervjueeritavad löid visiooni ja missiooni üksi, kuid enamasti loodi missioon ja visioon koos kooli asutanud meeskonnaga ning kaasati ka tulevase lapsevanemaid.

Uuringust selgus, et kooli juriidiliseks vormiks valisid enamuse intervjueeritavad MTÜ. Mitmed uuritavad tõid välja, et nad ei kaalunud seda otsust väga põhjalikult läbi ning valisid selle, sest see tundus õige. Ühe loodud kooli intervjueeritavad tõid välja, et valiku põhjuseks oli MTÜ eelised SA ja OÜ ees, nagu näiteks see, et MTÜ juhatuse vorm on kõige mugavam erinevate projektide kirjutamiseks. Ühe loodud kooli juriidiliseks vormiks valiti intervjueeritavate sõnul SA, sest MTÜ koosolekuid on seaduste järgi tülikam ja keerulisem kokku saada.

*(...) MTÜ juhatuse vorm on kõige mugavam projekte kirjutamiseks ja kuna tegemist ei ole siiski nagu tulu teeniva perspektiivina suurt kasumit teeniva ettevõtmisega, siis ei olnud nagu mõistlik teha OÜ-d (...) (Kool 7).*

#### **5.1.5 Materiaalsete ressursside leidmise ja optimaalse kasutamisega seotud tegevused ja kogemused**

##### Rahalise ressursi leidmisega seotud tegevused ja kogemused

Kogemused rahalise ressursi leidmisel on olnud uuringus osalenud intervjueeritavate sõnul väga erinevad: rahalise ressursi leidmiseks on intervjueeritavate sõnul võtnud kooli asutajad

laenu, rahalist ressursi on saadud eraisikute annetustest, lisaks on asutatud ühe kooli kõrvale eraldi sihtasutus, mis on aidanud kooli rahaliselt finantseerida.

*(...) Me asutasime kooli kõrvale veel sihtasutuse, see oli see organisatsioon, mis tegelikult seda raha tootis sinna alguses (...)* (Kool 9).

Veel on rahalise ressursi leidmiseks intervjueeritavate sõnul renditud välja ruume (näiteks nende koolide asutamise juures, mis on välja kasvanud lasteaiast) ja palju on ka eraisikute, lastevanemate ja koguduste annetusi. Kooli loomisel on rahalise ressursi saamiseks kirjutatud erinevaid projekte (näiteks KÜSK, LEADER), tehtud heategevuskontserte ning otsitud erinevaid eraisikust koostööpartnereid. Rahalise ressursi optimaalseks kasutamiseks on uuringus osalenud intervjueeritavate sõnul tehtud palju vabatahtlikku tööd kooli asutajate ja esimeste töötajate poolt.

*(...) me kõik töötasime esimesed neli kuud ilma rahata (...)* Ja siis, kui kui jällegi koolil nagu mingi käive tekkis esimesel ja teisel aastal teise aasta lõpuks oli siis võimalik see niioelda tagasi välja võtta (Kool 7).

Lisaks toodi välja intervjueeritavate poolt mitmeid kordi, et nende kooli asutamine sattus ajavahemikku, kus riik toetas tegevustoetuse maksmisega, ning seetõttu oli rahalise ressursi leidmine lihtsam.

### Ruumidega seotud tegevused ja kogemused

Materiaalsete ressursside leidmise juures tõid intervjueeritavad välja ruumide leidmisega seotud tegevused ja kogemused. Erakooli tegutsemiseks sobivate ruumide leidmine oli uuringus osalenud intervjueeritavate sõnul väga oluline. Sobivate ruumide leidmisel oli intervjueeritavate sõnul vajalik mõelda läbi hoone asukoht, et see oleks vanemate jaoks kergesti ligipääsetav ning sobilik erakoolina tegutsemiseks.

*(...) meile tundus kummaline see, et meil peavad isegi pingid juba klassis olema valmis, enne ei saa terviseameti luba ja samas ei saa enne ministeeriumile esitada taotlust, kui pole terviseameti luba ja samas me ei tea, kas me loa saame, kas pinke läheb vaja, selliseid umbsõlmi oli minu jaoks ruumide teemal* (Kool 8).

Hoone valimisel on intervjueeritavate sõnul vaja mõelda ka sellele, et kas loodava koolimaja hoones on toitlustamisteenuse ja sportimisvõimalusteks sobivad ruumid ning seejärel vaadata, kas need ruumid vastavad Terviseameti ja Päästeameti nõuetele. Sportimisvõimaluste loomiseks oli vajalik leida ruum võimalikult kiiresti, kuid intervjueeritavate sõnul läheneti ka loominguks ja tehti paljud liikumisõpetuse tunnid koolimajast väljas või kasutati teiste koolide ruume. Toitlustusvõimaluste loomiseks läheneti uuringus osalenud

intervjueeritavate sõnul samuti loovalt ning kui ei olnud võimalik leida kooli hoones ruumi köögi jaoks, siis telliti toit sisse.

## 5.2 Millised on olnud eraüldhariduskooli loonud inimeste väljakutsed kooli loomise protsessis?

Teise uurimisküsimuse alla loodi neli peakategooriat ning kaks viimast peakategooriat koosnesid kahest alakategooriast (tabel 4).

**Tabel 4.** Eraüldhariduskooli loonud inimeste väljakutsed kooli loomise protsessis.

Uurimisküsimus:	Millised on olnud eraüldhariduskooli loonud inimeste väljakutsed kooli loomise protsessis?			
Peakategooriad:	Ajalise ressursiga seotud väljakutsed	Kooli asutamiseks nõuetekohase dokumentatsiooni loomisega seotud väljakutsed	Inimeste koos tegutsemisega seotud väljakutsed	Materiaalsete ressursside leidmisega seotud väljakutsed
Alakategooriad:			Kogukonnaga seotud väljakutsed Töötajate leidmise ja nende arengu toetamisega seotud väljakutsed	Rahaliste ressurssidega seotud väljakutsed Sobivate ruumidega seotud väljakutsed

### 5.2.1 Ajalise ressursiga seotud väljakutsed

Uuringus osalenud intervjueeritavate sõnul oli väljakutse vähene ajaressurss teadliku strateegia loomiseks ning segadus, millises järjekorras seadustest tulenevaid punkte täita.

*(...) Ja strateegiat isegi tegelikult ma mäletan oli üsna raske kasutada või rakendada sellepärast, et seal oli tõesti nii, et üks asi ajas teist taga ja täpselt ei saanudki aru, et kumb asi on vaja, enne teha ära, et teine asi saaks tehtud (...)* (Kool 8).

Kuna rahalist ressursi oli intervjueeritavate sõnul vähe, siis selle kokkuhoidmiseks tehti vabatahtlikku tööd, mis tähendas suuremaid töötunde ning tihti tehti seda intervjueeritavate sõnul unetundide arvelt. Ajalises osas töid intervjueeritavad välja, et keskmiselt kulus mõttest kuni tegevusloa saamiseni aega 1–1,5 aastat. Selleks, et tegevusluba saada ja septembris õppetööga alustada, pidid ruumid vastama Päästeameti nõuetele ning ajalise kiiruse lisas see, et ametnikel algas suvel puhkus. Seega oli intervjueeritavate sõnul kiire ruumide nõuetele vastavusse viimisega teatud kindlaks tähtajaks.

*(...) ja siis me saatsime ametnikule foto meilile viis minutit enne kui ametnik puhkusele läks, nii et selliste pisikeste juuksekarvade otsas mõnikord ripub (Kool 7).*

Samuti oli uuritavate sõnul väljakutseks sihtgrupini jõudmine, kuna ajalist ressursi oli vähe ning esimestel aastatel oli vajalik otsida ise potentsiaalseid lapsevanemaid.

Intervjueeritavad tõid välja ka seda, et nad ei osanud loodavale koolile väga hästi reklaami teha.

*Siis ju veel noh, me ei ole kunagi nagu võib-olla ka osanud sellist nagu reklaami teha (Kool 2).*

### **5.2.2 Kooli asutamiseks nõuetekohase dokumentatsiooni loomisega seotud väljakutsed**

Uuritavate sõnul oli väljakutse tegevusloa taotlemine ja sellega kaasas käiva dokumentatsiooni loomine. Intervjueeritavad tõid välja, et dokumentatsiooni loomiseks oli vaja seaduste lugemise oskust, mille omandamine võttis aega. Uuritavad mainisid, et igal haridusasutuse dokumentatsioon on spetsiifiline ja et kooli oma on intervjueeritavate hinnangul kõige keerulisem. Lisaks tõid intervjueeritavad välja selle, et seadusandlus muutub tihti ja tuleb pidevalt kursis olla uute redaktsioonidega.

*(...) hästi-hästi, palju on ikka igal vormil või haridusasutuse tüübil on kindlasti oma spetsiifika ja noh, ma ütlen, et kooli oma on olnud kõikidest kõige raskem. Et ikkagi ilma selle eelneva kogemusega, ma arvan, et ma ei oleks küll kindlasti üksinda hakkama saanud (...)* (Kool 6).

Samuti oli intervjueeritavate sõnul nende eesmärgiks luua inimliku näoga kool ja vähendada bürokraatiat, kuid see ei õnnestunud riikliku järelevalve tagasiside tõttu. Väljakutsena tõid intervjueeritavad välja veel selle, et dokumentatsiooni loomisel tuli seda sõnastada nii, et see oleks ametnikele üheselt arusaadav ning dokumentatsiooni loomisel tegevusloa saamiseks oli oluline intervjueeritavate sõnul välja tuua mitme aasta perspektiivis loodava kooli jätkusuutlikkus, et veenda HTM-i selles, et kool suudab mitmeid aastaid ise majandada ja tegutseda.

*(...) õppekava kirjutamise puhul on ikkagi üsna palju seda kohvipaksu pealt vaatamist, et sa ei suuda elu sees, noh, ma seda eelarvet ausalt öeldes panin küll täitsa nagu trips traps trulli, sest sa ei oska elu sees arvata, mitu õpilast sul üldse võib tulla, eks ole, et sa pead vaatama, no vähemalt kolme aasta perspektiivi (Kool 6).*

Tegevusloa taotlemise protsess oli intervjueeritavate sõnul oodatust oluliselt väljakutseid pakkuvam ning kuna tegevusloa taotluse peab sisse andma 1. aprillil ning HTM-il on aega kolm kuud seda menetleda, siis tekitab see ebakindlust septembris kooli avamise

osas ning tähendab seda, et kool peab intervjueeritavate sõnul olema valmis enne, kui on olemas ametlik tegevusluba õppetegevuse läbiviimiseks.

### **5.2.3 Inimeste koos tegutsemisega seotud väljakutsed**

#### Kogukonnaga seotud väljakutsed

Väljakutseks seoses kogukonna kaasamisega oli uuringus osalenud intervjueeritavate sõnul asjaolu, et kuna kooli loomise protsess võttis palju ajalist ressurssi, siis ei jõutud kogukonda kaasata nii palju, kui oleks tahtud. Lisaks oli väljakutseks intervjueeritavate sõnul kogukonna kaasamine nii, et kooli loomise algne idee ei kannataks. Uuritavad tõid väljakutsena esile ka selle, et kui kool loodi väiksemasse kohta, siis kogukond ei võtnud nii kiiresti uue kooli ideed omaks ja läks kolm aastat, enne kui tekkis kogukonnas kindlus ja kogukond harjus selle mõttega. Samuti tõid intervjueeritavad välja selle, et väljakutse oli lastevanemates usalduse tekitamine uue loodava kooli suhtes, sest kuna kooli polnud veel olemas, oli vajalik intervjueeritavate sõnul ennast pidevalt tõestada, et lapsevanemad julgeksid panna oma last kooli, mille lõpetajaid ei olnud.

*(...) et siis inimeste julgus kasvab nagu aasta-aastalt, aga see ei ole kohe olemas. Et noh see vastutus oma lapse tuleviku eest on ikkagi nii suur või see tunne, et noh sihukesi heas mõttes hullumeelseid inimesi ja julgeid on alguses ikka vähevõitu (Kool 8).*

#### Töötajate leidmise ja nende arengu toetamisega seotud väljakutsed

Intervjueeritavate sõnul oli väljakutse sobivate töötajate leidmine. Keeruline oli leida vastava kvalifikatsiooniga õpetajaid, kes mõistaksid loodava kooli kontseptsiooni. Uuritavad tõid välja, et oli ka olukordi, kus olid kokkulepped inimesega tehtud, kuid inimene otsustas töökohast siiski loobuda ning tuli hakata otsima uusi õpetajaid. Oli ka selliseid olukordi, kus töötamise käigus selgus, et õpetaja ja kooli väärtused siiski ei klapi ning õpetaja otsustas töölt lahkuda.

*(...) Oligi väga keeruline, et me otsisime õpetajat, pikka aega oli kuulutus üleval, aga sellist, kes oleks sellest kontseptsioonist nagu aru saanud ja omanud vastavat kvalifikatsiooni, et sellist ei leidnudki, siis alguses võtsime ise need õpetaja rollid (Kool 5).*

Intervjueeritavate sõnul oli väljakutseks ka õpetaja arengu toetamine kooli loomisel ning loodud kooli esimestel aastatel, sest kuna kooli loojad olid tihti ise õpetajana tööl loodud koolis, siis ei olnud neil võimalik koolitustel osaleda, kuna polnud kedagi tunde asendama panna. Samuti tõid intervjueeritavad välja, et näiteks kovisiooni tegemine oli keeruline, sest töötajaid oli liiga vähe.

## 5.2.4 Materiaalsete ressursside leidmisega seotud väljakutsed

### Rahaliste ressurssidega seotud väljakutsed

Enamiku intervjueeritavate jaoks oli nende sõnul rahalise ressursi leidmine kooli asutamiseks väljakutse. Mõne uuringus osalenud intervjueeritavate loodud kooli asutamine jäi ajavahemikku, kus riik toetas erakooli rahaliselt kohe kooli loomise alguses tegevustoetusega ning seega ei olnud neil rahalise ressursi leidmine nii suureks väljakutseks. Uuringus osalenud intervjueeritavad tõid välja, et suurim väljakutse seoses rahalise ressursi leidmisega oli see, et õpetajate palgaraha peale kulus suur osa eelarvest. Samuti kulus eelarvest raha õpilaste toiduraha peale ja ruumide peale ning ruumidega seoses kaasnes intervjueeritavate sõnul ka ootamatuid kulutusi. Rahalise ressursi optimaalseks kasutamiseks tegid kooli loonud intervjueeritavad enda sõnul palju vabatahtliku tööd ning töötati mitmes ametis korraga (direktor oli samaaegselt õpetaja, remondimees jne).

*Raha oli väga vähe ja kasvava erakooli üks tüüpiline probleem on see, et raha saab enne aasta lõppu otsa, et riik lihtsalt annab oma pearahad tagantjärele ja tulevad jaanuaris ja siis tavaliselt on nii, et kui on õpetajaid juurde palgatud ja õpilaste arv on kasvanud septembris, et siis kipub tekkima käibevahendite puudujääk aasta lõpus, et see on selline iga-aastane peavalu (Kool 1).*

Samuti tõid uuringus osalenud intervjueeritavad väljakutsena esile selle, et nõuetekohase dokumentatsiooni jaoks oli vajalik, et koolis oleks palgal tugispetsialistid, kelle jaoks rahalist ressursi tegelikult alustaval koolil ei jätkunud.

*(...) et riigi poolt tegelikult nõutud, et igal koolil oleks siis vajadusel kohe palgal kõik tugispetsialistid- logopeedid, eripedagoogid ja sotsiaalpedagoogid, psühholoogid ja nii edasi, mis tegelikult on ju jällegi väikest kooli arvestades võimatu, et sa ei saa seda nõuet kahjuks täita (Kool 3).*

### Sobivate ruumidega seotud väljakutsed

Sobivate ruumide leidmine oli intervjueeritavate sõnul ka väljakutse ning intervjueeritavad tõid välja selle, et alustava eraüldhariduskooli hoone leidmine on lastevanemate jaoks väga oluline ning enne, kui kindlat kooli hoonet ei ole olemas, ei anna lapsevanemad kindlaid vastuseid, kas soovivad oma last loodavasse erakooli panna. Ühe eraüldhariduskooli loonud intervjueeritava jaoks ei olnud kooli hoone leidmine keeruline, kuna erakooli ruumid olid kooli asutamise alguseks juba leitud. Väljakutseks oli mitmete intervjueeritavate sõnul sportimisvõimaluste ja toitlustusvõimaluste jaoks sobivate ruumide leidmine ja eriti just

ruumide vastavusse viimine Päästeameti ja Terviseameti nõuetega.

*Aga veel oli üks selline kari, millest me pidime siis kuidagi mööda hulpima, oli Päästeamet. Ja, ja vot see on see koht, mis ma arvan, et võib paljudele ka saada nagu saatuslikuks (...)* (Kool 3).

## 6. Arutelu

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada eraüldhariduskooli loomise protsessi juures olnud inimeste kirjelduste põhjal eraüldhariduskooli asutamiseks vajalikud tegevused erinevates valdkondades ning nende kogemused tegevuste läbiviimisel ja väljakutsed kooli loomise protsessis. Järgnevalt arutatakse olulisemate uurimistulemuste üle ning seostatakse neid varasemate teoreetiliste lähtekehtadega. Lisaks pakutakse soovitusi edasisteks uurimissuundadeks ning on esitatud uurimuse kitsaskohad ja selle praktiline väärtus.

Uuringu tulemused näitasid, et eraüldhariduskooli loomiseks vajalikeks tegevusteks oli intervjueeritavate sõnul esmase plaani koostamine ja konkurentsieelise määramine olemasolevate koolide seas. Kindlat plaani kooli asutamiseks kõik uuringus osalenud intervjueeritavad ei koostanud ning põhjusena toodi välja vähest ajalist ressursi ning segadust, millises järjekorras seadusest tulenevaid punkte on vajalik täita.

Hua Tan ja Platts (2005) määratlevad strateegiat kui tegevuskava äriliste eesmärkide saavutamiseks, kus seatakse selged ja tõhusad eesmärgid ning kaalutakse erinevaid alternatiivseid valikuid. Kuigi mõned uuringus osalenud intervjueeritavad kasutasid Exceli tabelit esmase plaani koostamisel ülesannete määramiseks, siis ei kaalunud kõik eraüldhariduskooli loojad alternatiivseid valikuid ning ei koostanud enne eraüldhariduskooli loomist kogu kooli loomise protsessi tegevuskava. Kui uuringus osalenud intervjueeritavad tõid strateegilise plaani mitte koostamise põhjusena välja aja puudumist ning segadust, millises järjekorras vajalikke tegevusi tegema peaks, peavad Baumgartner ja Rauter (2017) strateegiat plaaniks, mis on tehtud just selleks, et saavutada organisatsiooni eesmärke ebakindlates ja muutuvates tingimustes. Strateegilise plaani koostamisel tuleks autori arvates umbkaudselt prognoosida ja arvestada iga etapi ajakriitilisust koos oluliste kuupäevadega, mis tulenevad erinevatest nõuetest. Kuna erakooliseadus ei ole tegevusplaan, vaid kirjeldab lõppväljundi ehk loodud kooli nõudeid, oleks autori arvates oleks kasulik võtta aega strateegilise plaani koostamiseks enne kooli loomist, et luua süstemaatiline plaan erinevate tegevuste jaoks, mis kooli asutamiseks vajalikud on. See väldiks olukorda, kus ühe vajaliku tegevuse täitmine seisab teise tegevuse taga.

Seega võib järeldada, et kui tugineda strateegilisele plaanile ning üldharidusliku erakooli loonud inimeste kogemustele, on võimalik prognoosida kooli loomise etappe sujuvamalt ning vältida vähesest ajalisest ressursist tekkivaid probleeme. Kuigi strateegiline plaan on heaks aluseks, võib olla kooli loomise protsessi käigus muutuda kooli ümbritsevad poliitilised, sotsiaalsed või majanduslikud olud ja seetõttu on oluline arvestada võimalike riskidega. Lisaks sellele, et kohaliku omavalitsuse või linnavalitsuse koosseis võib muutuda uue võimu tulekuga, võib muutusi töötajate seas tekitada ka lihtsalt töökohtade vahetamine. Kui strateegilise plaani koostamisel arvestada ka kõikide selliste kitsaskohtadega, võiks see autori arvates aidata vältida ajalise ressursiga seotud väljakutseid.

Ajendi sõnastamist eraüldhariduskooli asutamiseks vajaliku tegevusena intervjueeritavad eraldi välja ei toonud, sest see oligi kooli asutamise põhjuseks. Galbraithi (2014) organisatsiooni disaini mudeli strateegia üks osa hõlmab tegevust „mida teha?“, mille põhimõtteks on paika panna loodava organisatsiooni eesmärgid, ehk miks konkreetset organisatsiooni üldse luuakse. Mistõttu võib järeldada, et kooli loomise ajendi teadvustamine ja sõnastamine võiks autori arvates olla üks esimestest kooli loomise etappidest. Serbak ja Valk (2016) on välja toonud, et lastevanemate rahulolematuse olemasolevate koolide või koolivõrgu korraldusega võib olla üheks erakoolide tekke tõusu põhjuseks ning ka uuritavate vastused kinnitasid seda väidet. Seega võib järeldada, et lastevanemate rahulolu koolisüsteemiga mõjutab eraüldhariduskoolide loomist.

Galbraithi (2014) organisatsiooni disaini mudeli strateegia hõlmab küsimust „kuidas võita?“, millele vastamiseks tuleb loodavat erakooli võrrelda olemasolevate koolidega, et välja selgitada kuidas ja kellega loodav kool võistleb, ehk kes on tema konkurendid. Galbraith (2007) väidab, et organisatsiooni loomisel tuleb luua konkurentsieelis, ehk siis pakkuda toodet või teenust odavamalt või kvaliteetsemalt kui teised. Kuna erakoolidel üldjuhul ei ole võimalik pakkuda teenust odavamalt, siis järelikult on väga oluline panna paika konkurentsieelis, arvestades juba olemasolevate koolide eripärasid. Põhjalik uuring olemasolevate koolide puudustest on autori arvates oluline eriti piirkondades, kus asub palju munitsipaalkoole ja erakoole, sest lapsevanema valik on palju laiem. Eraüldhariduskooli loojatele on seetõttu väga oluline teada lapsevanemate eelistusi ja kooli valiku põhjuseid. Kui ressursid võimaldavad, tuleks kindlasti autori arvates kasuks eeluuringu tegemine lastevanemate seas, et välja selgitada, kas loodaval eraüldhariduskoolil oleks selles konkreetses piirkonnas potentsiaalselt turgu, et ei luuaks kooli, mis ei ole jätkusuutlik. Konkurentsieelise määramisel toob ka Galbraith (2014) välja selle, et oluline on piirkond, kus oma teenust pakutakse. Kuigi õpilaste arvu vähenemise tõttu on suletud munitsipaalkoole

(Haridus- ja Teadusministeerium, *s.a.*), siis eraüldhariduskoolide puhul on näha, et see ei ole takistanud jätkusuutlikke koole loomast ka väheneva õpilaste arvuga piirkondadesse, näiteks Võrumaale (Haridussilm, 2023a).

Uurimistulemused näitasid, et vajalikuks tegevuseks oli intervjueeritavate sõnul koolihoone ja sobivate ruumide leidmine ning ruumide Päästeameti ja Terviseameti nõuetele vastavusse viimine. Kooli füüsiline keskkond, kus haridust omandatakse, on oluline, kuna võib autori arvates tekitada õppijatel pikaajalist emotsionaalset sidet koolikohaga. Ka Klein ja Shimoni-Hershkovizi (2016) väitel on kooli hoonel lisaks funktsionaalsele kasutusele ka sümbolne tähendus. Seega on kooli füüsiline hoone valik mitmes aspektis oluline. Seetõttu on ka loogiline, et sobiva hoone puudumine erakooli loomise protsessi alguses, on inimeste kaasamisel väljakutseks. Ka potentsiaalsed lapsevanemad soovivad enne otsuse tegemist näha alustava kooli füüsilisi ruume ning peavad seda autori arvates kooli üldise idee juures oluliseks aspektiks. Tulemuse põhjal võib järeldada, et eraüldhariduskooli loojatel, kellel hoone on enne kooli loomise ideed olemas või vähemalt välja valitud, on lihtsam kooli loomise ideed kogukonnale ja eriti just tulevastele lastevanematele presenteerida.

Eraüldhariduskoolide ruumide nõuded Eestis on spetsiifilised ja Päästeameti, Terviseameti nõuetest tulenevad. Erakooli asutamiseks valitud ruumid ja hoone asukoht võib-olla ka üks kooli konkurentsieelisest, kus tasuks mõelda loodava kooli sihtgrupi eelistuste ja mugavuse peale hoonetele ligipääsemisel. Kui näiteks muidu peavad tervisekaitsenõuete järgi olema tualettruumid koolimaja igal korrusel, kus toimub õppetöö, vastavalt tervisekaitsenõuded koolidele (2013) § 1 järgi, siis on ka erandeid nende nõuete osas näiteks hoonetel, millel on ajalooline väärtus. Seega võib järeldada, et on väga kasulik tunda seadusandlust, leidmaks nõuetega kooskõlas sobilik hoone uue erakooli asutamiseks. Eraüldhariduskooli loomisel tuleks hoone valikul läbi mõelda ka sellised aspektid, et kas valitud hoone toetab või piirab organisatsiooni tegevust (Elsbach & Pratt, 2007). Näiteks, kas õpilastel on piisavalt ruumi vahetunnis füüsiliseks liikumiseks või kas klassiruumid on piisavalt suured erinevate meetodite kasutamiseks ja näiteks rühmatöö tegemiseks. Kuna Crouch ja Nimrani (1989) väitel võib füüsiliste ruumide erinevus tekitada töötajate vahel ebavõrdsustunnet, siis tuleks autori arvates hoone valikul läbi mõelda ka see, et kas ruumid on enam-vähem võrdselt jaotatavad töötajate vahel. Samuti tuleks autori arvates läbi mõelda seinade helikindlus, et ühe klassi ruumidest kostuv heli ei segaks teise klassi õppetööd.

Uurimistulemusena selgus, et vajalikuks tegevuseks eraüldhariduskooli loomisel on kooli juriidilise vormi valimine. Intervjueeritavad tõid välja, et juriidilise vormi valimisele ei pööratud enamasti väga palju rõhku ning valiti seda, mis oli tunnetuslikult õige. Erakooli

pidajaks võib olla aktsiaselts, sihtasutus, osaühing või mittetulundusühing (erakooliseadus, 2019). Mitmed intervjuueeritavad ei pannud kooli loomise protsessi käigus väga suurt rõhku loodava kooli juriidilise vormi valimisele ning ei kaalunud väga põhjalikult erinevate vormide puuduseid ja eeliseid. Siiski tasuks loodava organisatsiooni juriidilist vormi kaaludes analüüsida erinevate vormide mõju hilisemale aruandluskohustusele, juhtimisstruktuurile, et hoida kokku tulevikus näiteks ajalise ressursi kulu aruandlusele. Bharath ja Carter Kahl (2021) soovitatavad näiteks MTÜ-d luues läbi mõelda järgmised küsimused: Mis on juhatuse eesmärk?; Milliseid ülesandeid täidaksid uue juhatuse liikmed?; Mille poolest võivad need erineda loodud organisatsiooni juhatusest?; Milliseid oskusi või omadusi juhatuse liikmed vajavad? Kuigi küsimused on mõeldud MTÜ kohta, võiks autori arvates kasutada neid küsimusi ka muu juriidilise vormi valikul enne otsuse tegemist. Lisaks on autori arvates oluline on analüüsida, kas mõne juriidilise vormi valik raskendab näiteks teatud otsuste vastuvõtmist koolis, et vajalike otsuste tegemine ei oleks liialt aeganõudev ja keeruline juriidilise vormi valiku tõttu. Samuti tasuks läbi mõelda, kas mõni juriidiline vorm takistab teatud projektirahade taotlemist või seab muid piiranguid. Seega oleks autori arvates oluline põhjalikult läbi kaaluda ka juriidilise vormi valik nii ajalise kui ka muude ressursside kokkuhoiu mõttes.

Organisatsioonikultuuri loomist eraüldhariduskooli asutamiseks intervjuueeritavad eraldi tegevusena välja ei toonud, sest ei näinud asutamise alguses vajadust väheste töötajate tõttu ja väheste ajalise ressursi tõttu ning see muutus aktuaalseks eraüldhariduskooli loomise edasistel aastatel. Lazarova (2020) väidab, et kuigi organisatsiooni asutajate seas levib tihti arvamus, et organisatsioonikultuurile peaks keskenduma siis, kui ettevõtte on juba toimiv ja stabiilne, siis reaalsuses eksisteerib organisatsioonikultuur ka juba kohe organisatsiooni loomise alguses ja see ei ole sõltuv koos tegutsevate inimeste arvust. Organisatsioonikultuuri ei saa ühe korraga valmis teha, sest selle loomine on dünaamiline protsess, mis muutub ja areneb aja jooksul uute tavade juurutamisega (Maldonado *et al.*, 2018). Sellest hoolimata on autori arvates oluline organisatsioonikultuuri loomise alustamine juba kooli asutamise algusaastatel, sest Farrell (2018) väidab, et organisatsioon ei saa oma visiooni ja missiooni suunas liikuda, kui selle organisatsioonikultuuri arvesse ei võeta. Seetõttu võib tulemustest järeldada, et kuna kooli loomise algusaastatel on igapäevaseid operatiivseid tegevusi rohkem kui ajalist ressursi, võib juhtuda olukord, kus strateegiline juhtimine ning seal hulgas organisatsioonikultuuri arendamine, võib jääda tähelepanuta. Seega tuleks autori arvates organisatsioonikultuuri loomine juba teadlikult strateegilisse plaani sisse arvestada.

Tulemustest selgus, et intervjueeritavate sõnul oli kogukonna kaasamine eraüldhariduskooli loomise protsessis väljakutse ning kogukond ei võtnud uue kooli loomise ideed koheselt omaks. Samuti selgus tulemustest, et väljakutseks oli kogukonna kaasamine nii, et kooli algne idee ei kannataks. Tulemuste põhjal tekkis autoril küsimus, kas eraüldhariduskooli loomise ajend oleks pidanud olema kogukonna vajadustest tulenev, sest vastasel juhul kulub väga palju ressursi kogukonna veenmiseks ja kaasamiseks. Seega oleks autori arvates kasulik enne kooli loomise alustamist kujundada süsteemselt kogukonnas teadlikkust loodava kooli eripära osas, et kogukonnal oleks võimalus harjuda mingi uue ideega ning vajadusel küsida täpsustavaid küsimusi. See tekitaks autori arvates olukorra, kus oleks suurem võimalus, et kogukond panustab ja toetab, kui hakatakse erakooli realselt looma. Ka Greenberg ja Sadofsky (1998) väitel on kogukonna kaasamine eraüldhariduskooli loomise protsessis oluline osa ning nad leiavad, et kogukonna kaasamiseks tuleks teha korduvalt erinevaid kogunemisi, et selgitada kogukonnale piisavalt selgelt uue eraüldhariduskooli loomise tagamaid ja vajalikkust, et kogukond oleks nõus pakkuma tuge ja panustama kooli loomisse. Eraüldhariduskooli loov tuumikgrupp saab autori arvates oma eelnevate tegevustega samuti tõestada kogukonnale, et ollakse suutelised organisatsiooni juhtima ehk tõsta oma isikliku pädevusega lastevanemates usaldusväärset loodava kooli jätkusuutlikkuse osas.

Uurimistulemustest selgus, et intervjueeritavate sõnul oli väljakutseks töötajate leidmine ja nende arengu toetamine. Õpetajate ameti populaarsus on Eestis pikemat aega olnud laialdaselt teadaolev probleem (Haridus- ja Teadusministeerium, 2021b), riik on selleks võtnud ette erinevad meetmed, mis toetavad ka erakoolidesse tööjõu leidmist. Meeskonna koostamisel on Greenberg ja Sadofsky (1998) sõnul on oluline, et meeskonnas leiduks erinevate oskustega inimesi ning seega võiks autori arvates eraüldhariduskooli loova meeskonna koosseisu kaasata juba potentsiaalseid õpetajaid, et vähendada riski, et hiljem ei leia kattuvate väärtustega töötajaid. Kui meeskonda värvata juba ka õpetajaid, kes tulevikus sellesse kooli tööle tuleksid, on võimalik kooli loomise protsessi käigus välja selgitada, kas väärtused kattuvad. Ka Galbraith (2001) on väitnud, et töötajate väärtuste kattumine organisatsiooni väärtustega on ülimalt oluline aspekt, millele peaks tähelepanu pöörama töötajate värbamisel, sest erinevad oskused on õpitavad, kuid inimese isiksus ja organisatsiooni väärtused suure tõenäosusega ei muutu. Seega on töötaja ja organisatsiooni sobivus ülimalt oluline.

Mathis jt (2017) jagavad sama arvamust, et organisatsiooni edukus on sõltuvuses selle töötajate sobivusest organisatsiooniga ning seetõttu on väga oluline pöörata töötajate otsimisel

sellele eraldi tähelepanu. Selleks, et vältida olukorda, kus tööle tulnud õpetajad mõistavad alles töö käigus, et nende ja kooli väärtused siiski ei klapi ja lahkuvad töölt ning tuleb hakata värbama uusi inimesi, on autori arvates oluline, et tulevase õpetaja meeskonda värbamisel on loodava erakooli väärtused väga selgelt sõnastatud ning tulevased õpetajad on nendest väärtustest teadlikud. Nagu ka uuringust selgus, oli mitte-sobivate kandidaatide palkamisel hiljem töökohalt lahkumisi ning selleks, et ei peaks pidevalt uusi töötajaid otsima, on oluline välja selgitada, kas organisatsiooni ja tulevase töötaja väärtused ühtivad. Sellest võib järeldada, et eraüldhariduskooli strateegilist plaani koostades tuleks põhjalikult läbi mõelda ka värbamisprotsess, mis aitaks päriselt teada saada, kas töötaja väärtused tõepoolest kattuvad kooli väärtustega, sest pelgalt tööintervjuul küsimisest ei pruugi piisata.

Intervjueeritavad tõid välja, et töötajate arengu toetamine oli esimestel aastatel keeruline. Organisatsioonikultuuri üks oluline osa on töötajate arengu toetamine (Maldonado *et al.*, 2018), seega võiks autori arvates esimesel aastal keskenduda eelkõige kogemuse mõtestamisele ja refleksioonile ning leida ajapikku ka teisi sobivaid arengu toetamise viise. Tundide asendamise on võimalikuks lahenduseks koostöö teiste koolide või lastevanematega.

Uurimistulemusena selgus, et intervjueeritavate sõnul tuli kasuks ka erinevate ettevõtjatega konsulteerimine eraüldhariduskooli loomise protsessis, kust saadi palju abi erinevate probleemide lahendamisel. Tulemuste põhjal võiks loodava eraüldhariduskooli loomisel abiks olla ettevõtjate mentaliteet, mis hõlmab endas julgust võtta riski ning paneb probleemide lahendusi otsima loovalt ja teistsuguse nurka alt, kui tavapäraselt harjunud ollakse. Terminit ettevõtja mentaliteet tõlgendatakse eelkõige pidades silmas seda, et ettevõtjad on tihti loovamad lahenduste otsimisel, ei jää otsuste tegemisel kinni sellesse, mis on juba tehtud ning proovivad leida unikaalsemaid lahendusvõimalusi standardsetele probleemidele (Young & Sexton, 1997). Tulemuste põhjal võib järeldada, et eraüldhariduskooli loomise protsessi lihtsustaks teiste sarnaste erakoolidega konsulteerimine, et õppida nende kogemustest ja vältida juba tehtud vigu või kaasata eraüldhariduskooli loomise protsessi ettevõtjaid, et saada nende vaatenurk mõnele lahendust vajavale probleemile.

Intervjueeritavate sõnul oli eraüldhariduskooli loomisel väljakutseks loodava kooli reklaamimine. Autori arvates on oluline, et loodavat erakooli õigesti turundataks, et informatsioon loodavast erakoolist jõuaks võimalikult suure osa sihtgrupini, vastasel juhul võib see vähendada potentsiaalsete lastevanemate arvu, kes oma last sinna kooli panna sooviksid. Sihtgrupini jõudmiseks on oluline turunduskanalite oskuslik kasutamine, seega peaks autori arvates kaasama eraüldhariduskooli loomise tuumikgruppi inimesi, kellel on

arusaamine generatsioonist, kellel on kooli loomise hetkel kooliealised lapsed. Arusaamine oma sihtgrupist ning sihtgrupi hulgas populaarsetest infokanalitest on autori arvates hädavajalik.

Uurimistulemustest selgus, et tegevusloa taotlemine oli uuritavate sõnul suureks väljakutseks ning intervjuueeritavate soov oli luua omanäolist ja vähese bürokraatiaga kooli, kuid see ei õnnestunud riikliku järelevalve tõttu. Riiklik järelevalve lähtub koolile kehtivatest juriidilistest nõuetest, mille täpne järgimine võib autori arvates vähendada loodavate erakoolide omanäolisust ning sellest lähtuvalt vähendada ka kooli konkurentsieelist, sest on keeruline luua mitmekülget ja olemasolevatest koolidest erilisemat kooli, kui peab tegutsema paljusid piiranguid arvesse võttes. Ka Tal ja Tubin (2021) väidavad, et kooli asutamisel tuleb jälgida, et kool ei oleks liialt uuendusliku struktuuriga, sest see võib vähendada kooli legitiimsust, samas kui olles liialt standardne, võib see vähendada kooli innovaatsilisust.

Üks oluline lähtepunkt erakooli loomise protsessi lihtsustamiseks on autori arvates värvata kooli loomise tuumikgruppi inimesed, kes on kursis haridusse puutuva seadusandlusega, kuna juriidilist teksti on võimalik väga erinevalt tõlgendada ning seadusandlus võib kooli loomise protsessi jooksul muutuda, kui kooli loomise protsess võtab pikalt aega. Kuna tegevusloa saamisel on oluline aspekt loodava erakooli jätkusuutlikkuse hindamine, võib järeldada, et kasuks tuleks toetumine teiste sarnaste erakoolide tegutsemise ajaloole ja mentorite leidmine piirkondadest, kes on sarnase protsessi läbi käinud ja jätkusuutlikkust oma tegevusega tõendanud. Samuti on autori arvates oluline osa jätkusuutlikkuse tõendamisel koolieelse lasteasutuse olemasolu või selle planeerimine, sest kui on olemas samade väärtuste alusel toimiv koolieelne lasteasutus, siis on tõenäoline, et iga aasta tuleb teatud arv lasteaia lõpetajaid sinna samasse erakooli, mis on lasteaiaiga seotud. Jätkusuutlikkuse tõendamise üheks osaks võiks autori arvates olla ka põhiliste rahaliste panustajate välja toomine või pikaajaliste koostöölepingute sõlmimine, sest kui toetajateks on kohalikud ettevõtjad, kes on oma äritegevuse tõttu sealse piirkonnaga seotud, siis on tõenäolisem, et nad on ka järgnevatel aastatel kooli rahaliselt toetamas. Sama kehtib ka asukohapõhise kogukonna rahalise toetusega, sest asukohapõhine kogukond on suure tõenäosusega selle piirkonnaga seotud pikaajaliselt.

Uurimistulemustest selgus, et rahalise ressursi leidmine oli eraüldhariduskooli asutamiseks vajalik tegevus ning intervjuueeritavate sõnul ka väljakutse. Autori arvates sarnaneb erakooli asutamine paljuski ettevõtte loomisega, kus on oluline, et tulude osakaal ületaks või kataks pikas plaanis kulusid. Isegi kui eraüldhariduskooli eesmärgiks ei ole kasumi teenimine, siis kahjumis tegutseva erakooli tulevik ei ole jätkusuutlik. Seetõttu on

autori arvates jätkusuutlikkus erakooli loomisel oluline märksõna, mis tuleb tagada ka rahastuse osas. Selleks on võimalus kasutada kohalikke ettevõtjaid, kes on huvitatud antud piirkonna arengust, mille üks oluline osa on kindlasti kohalike elanike järelkasv, mida kooli loomine toetab. Seda võib käsitleda kui pikaajalist investeringut toetades erakooli ja selle kaudu saada sealt tagasi avaliku sektori suurem huvi piirkonna arendamise vastu. Kuigi Galbraithi (2014) organisatsiooni disaini mudelis käsitleti inimressursi kui organisatsiooni töötajaid, siis praeguses maailmas võivad inimressursi hulka kuuluda ka mitmed koostööpartnerid (Lages, 2016). Seega võivad loodava eraüldhariduskooli koostööpartneriteks olla ka näiteks eraisikud või nendega seotud juriidilised isikud, kes saavad panustada kooli finantseerimisse oma ettevõtte kaudu.

Tulemuste põhjal järeltab autor, et olulist rolli rahalise ressursi leidmisel mängib ka kogukond ja sealhulgas kooli tulevased lapsevanemad. Seetõttu on oluline kaasata kogukonda kooli loomisel ning veenda neid kooli loomise vajalikkuses, et nad oleksid nõus panustama rahaliselt või muul moel, näiteks tegema vabatahtlikku tööd, et optimeerida rahalise ressursi kasutamist.

Erakooliseadus (2019) § 222 järgi võib vald või linn osaleda eraüldhariduskooli tegevuskulude katmises, kui see on valla või linna otsusel vajalik hariduse kättesaadavuse või mitmekesisuse tagamiseks. Seega võib järeltada, et rahalise ressursi leidmisel eriti oluline teada, milline on loodava kooli konkurentsieelis võrreldes olemasolevate koolidega, et tuua esile hariduse mitmekesisuse tagamise võimalus läbi loodava erakooli. Hariduse mitmekesisuse tagamine on mitmeti tõlgendatav, seega võib järeltada, et kohaliku omavalitsusega heade suhete hoidmine on oluline.

Uurimistulemustest selgus, et intervjuueeritavate sõnul oli eraüldhariduskooli asutamisel väljakutseks tugispetsialistide leidmine. Põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse (2023) järgi, on vajalik tagada õpilasele koolis tasuta vähemalt eripedagoogi, logopeedi, psühholoogi ja sotsiaalpedagoogi teenus. Järelikult ei ole eraüldhariduskooli loomise seisukohalt ei ole see takistuseks, kui tugispetsialist ei ole igapäevaselt koolis kohapeal, vaid piisab lepingust tugispetsialistiga, et vajadusel oleks teenus õpilastele kättesaadav.

Magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada eraüldhariduskooli loomise protsessi juures olnud inimeste kirjelduste põhjal eraüldhariduskooli asutamiseks vajalikud tegevused erinevates valdkondades ning nende kogemused nende tegevuste läbiviimisel ja väljakutsed kooli loomise protsessis. Eraüldhariduskooli loomise protsessi juures olnud intervjuueeritavad töid välja vajalike tegevustena eraüldhariduskooli loomiseks esmase plaani koostamise, ajalise ressursi leidmise, kogukonna loomise ja kaasamise, meeskonna loomise ning

õigusnormidega vastavusse viimisega seotud tegevusi. Kooli loomise ajendit intervjueeritavad eraldi vajaliku tegevusena välja ei toonud, kuna kõik järgnevad tegevused baseeruvad sellel küsimusel, et miks üldse uut eraüldhariduskooli looma hakatakse, on see iseenesest mõistetav. Samuti ei toonud intervjueeritavad välja vajaliku tegevusena organisatsioonikultuuri loomist, kuna intervjueeritavate sõnul oli ajalist ressursi vähe ning vähete töötajatega ei nähtud selleks vajadust. Kogemused nende tegevuste läbiviimisel olid uuringus osalenud intervjueeritavatel väga erinevad, kuna stardipositsioon varieerus ressursside osas (näiteks hoone olemasolu, kogukonna kaasatus, riiklik toetus rahalise ressursi osas, üleüldine rahalise ressursi olemasolu). Väljakutsed uue eraüldhariduskooli asutamiseks vajalikest tegevustest olid intervjueeritavate sõnul ajalise ressursi leidmine, kooli dokumentatsiooni loomine, kogukonna kaasamine, töötajate leidmine ja nende arengu toetamine ning rahalise ressursi ja sobivate ruumide leidmine ja nende nõuetele vastavusse viimine.

Kokkuvõtvalt võib magistritöö tulemuste põhjal järeldada, et väljakutseid aitaks leevendada põhjalik strateegiline planeerimine, jätkusuutliku äriplaani koostamine ja võimalike riskide kaardistamine enne kooli loomist. Samuti on autori arvates oluline mõelda väga põhjalikult läbi kooli loomise ajend ja konkurentsieelis ning ajendi mõtlemisel kaasata kogukonda ja tulevasi lapsevanemaid, et saada nende toetust nii rahalises osas kui mentaalses osas. Põhjalik ajendi mõtlemine aitaks kaasa konkurentsieelise loomisele ning lisaks tuleks kasuks heade suhete hoidmine kohaliku omavalitsusega, et saada nende poolehoid kooli loomise osas. Samuti oleks kasulik konsulteerida teiste sarnaste eraüldhariduskoole loonud inimestega, et võimalusel kasutada neid kui mentoreid. Heaks võimaluseks on konsulteerida ka Haridus- ja Teadusministeeriumiga. Meeskonda koostades oleks autori arvates väga oluline kaasata erineva taustaga inimesi eraüldhariduskooli loomise tuumikgruppi, et erinevates kooli loomise tegevustes ära kasutada nende teadmisi. Töötajaid otsides tuleks suurt rõhku juba värbamisel pöörata uute inimeste ja organisatsiooni väärtuste kattumisele.

### **Piirangud ja töö praktiline väärtus**

Peamiseks töö kitsaskohaks peab autor seda, et andmeid koguti Zoomi veebikeskkonna vahendusel ning see võis mõjutada intervjuu dünaamikat, kuna interneti teel intervjuerimine võib mõne intervjueeritava jaoks olla vähem isiklikum ja seetõttu ei pruugi intervjueeritavad ennast tunda nii vabalt, kui samas ruumis olles. Samuti on töö autori arvates piiranguks see, et osad uuringus osalenud intervjueeritavate loodud koolid olid loodud teistes tingimustes (näiteks rahalise toetuse osas riigi poolt) ning seetõttu ei ole kõik tulemused ülekantavad

praegusesse, kuid neid koole välja jättes oleks jäänud töö valim liiga väikeseks. Autor peab lisaks töö kitsaskohaks seda, et teooriaosas käsitletud organisatsiooni disain katab eraüldhariduskooli loomise konteksti ainult osaliselt. Kuna organisatsiooni disaini mudelid on pigem loodud kasumit taotlevate suurettevõtete põhjal, soovib autor edasiste uuringute käigus rohkem käsitleda eri mittetulunduslike organisatsioonide kogemusi.

Olenemata piirangutest, kuna eraüldhariduskooli loomise protsessi ei ole varem Eestis uuritud ning see hõlmab endas väga palju aspekte, kus ei saa toetuda ainult põhikooli- ja gümnaasiumiseadusele (2023) ja erakooliseadusele (2019), siis on autori arvates antud töös välja toodud eraüldhariduskooli loonud inimeste väljakutsed ning kogemused kooli loomisel ülimalt olulise väärtusega. Uuringu tulemused annavad sisendi, mille abil on võimalik luua juhendmaterjal eraüldhariduskooli asutamiseks, mis oleks toeks ning annaks sihi uue eraüldhariduskooli asutajale. Samuti võiksid intervjueeritavate välja toodud kogemused potentsiaalselt vähendada järgmise erakooli loomisel tekkivaid takistusi.

Edasiste soovitusena oleks autori arvates luua uuringus osalenud intervjueeritavate kogemuste ja väljakutsete põhjal juhendmaterjal eraüldhariduskooli loomiseks ning katsetada seda mõne uue eraüldhariduskooli loomise käigus ning seejärel analüüsida, kas ja kui palju oli juhendmaterjal abiks erakooli loomise protsessis.

## **Tänu sõnad**

Töö autor tänab kõiki uurimuses osalenud kooli loomise protsessi juures olnud inimesi nende panuse eest magistr töö valmimise, olles uurimuses intervjueeritavateks. Samuti tänab autor oma magistr töö juhendajaid ning andmeanalüüsil toeks olnud kaaskodeerijat. Lisaks soovib autor tänada kaasprofessor Liina Leppa ja Annegrete Palu.

## **Autorsuse kinnitus**

*Kinnitan, et olen koostanud ise käesoleva lõputöö ning toonud korrektselt välja teiste autorite ja toetajate panuse. Töö on koostatud lähtudes Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi lõputöö nõuetest ning on kooskõlas heade akadeemiliste tavadega.*

Grete Väikene-Küünal

## Kasutatud kirjandus

- Acocella, I. (2012). The focus groups in social research: advantages and disadvantages. *Quality & Quantity*, 46, 1125-1136.
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455-462.
- Asaari, M. H. A. H., Desa, N. M., & Subramaniam, L. (2019). Influence of salary, promotion, and recognition toward work motivation among government trade agency employees. *International Journal of Business and Management*, 14(4), 48-59.
- Ashipaoloye, F. K. (2014). A Comparative analysis of the organisational culture and employee's motivation of selected cities in Calabar zone: Basis for employee's motivation, leadership and innovative management. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 2(5), 54-63.
- Auernhammer, J. M. K., & Leifer, L. (2019). Is organizational design a human-centered design practice?. In *Proceedings of the Design Society: International Conference on Engineering Design*, 1(1), 1205-1214.
- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81-92.
- Bharath, D. M., & Carter Kahl, S. (2021). Founder or flounder: When board and founder relationship impact nonprofit performance. *Journal of Public Affairs Education*, 27(2), 238-253
- Bowen, S. A. (2018). Mission and vision. *The international encyclopedia of strategic communication*, 1-9.
- Burton, R., Håkonsson, D. D., Larsen, E. R., & Obel, B. (2020). New trends in organization design. *Journal of Organization Design*, 9(1), 1-2.
- Burton, R. M., & Obel, B. (2018). The science of organizational design: fit between structure and coordination. *Journal of Organization Design*, 7(1), 1-13.
- Channon, D. F., & Caldart, A. A. (2015). McKinsey 7S model. *Wiley encyclopedia of management*, 1-1.
- Charness, G., Cobo-Reyes, R., Jiménez, N., Lacomba, J. A., & Lagos, F. (2012). The hidden advantage of delegation: Pareto improvements in a gift exchange game. *American Economic Review*, 102(5), 2358-79.

- Crouch, A., & Nimran, U. (1989). Perceived facilitators and inhibitors of work performance in an office environment. *Environment and Behavior*, 21, 206–226.
- Eessalu, M., Engelbrecht, J., Juurik, M., Koppel, A., Kulu, P., Lilles-Heinsar, L., Ling, K., Lõuk, K., Maimets, T., Meriste H., Mäger, K., Mällo, T., Niglas, K., Nurk, E., Parder M. L., Pärtlas, M., Sinijärv, U., Soone, M., Sutrop, M., Uustalu, T., Velbaum, K., Veski, L. (2017). *Hea teadustava*. Külastatud aadressil [https://www.eetika.ee/sites/default/files/www\\_ut/hea\\_teadustava\\_trukis.pdf](https://www.eetika.ee/sites/default/files/www_ut/hea_teadustava_trukis.pdf)
- Eesti keele seletav sõnaraamat (2009). Külastatud aadressil <https://www.eki.ee/dict/ekss/index.cgi?Q=organisatsioon&F=M>
- Eesti Vabariigi haridusseadus (2022). Riigi Teataja I 15.03.2022, 4.
- Eesti Vabariigi põhiseadus (1992). Riigi Teataja I 15.05.2015, 2.
- Elsbach, K. D., & Pratt, M. G. (2007). 4 the physical environment in organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 181-224.
- Erakooliseadus (2019). *Riigi Teataja I 19.03.2019*, 85.
- Falter, Michelle M.; Arenas, Aaron A.; Maples, Gordon W.; Smith, Chelsea T.; Lamb, Lisa J.; Anderson, Michael G.; Uzzell, Elizabeth M.; Jacobs, Laura E.; Cason, Xavier L.; Griffis, Tiara A.N.; Polzin, Megan & Wafa, Nada Z. (2022). Making room for Zoom in focus group methods: opportunities and challenges for novice researchers (during and beyond COVID-19). In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 23(1), 1-27.
- Farrell, M. (2018). Leadership reflections: Organizational culture. *Journal of Library Administration*, 58(8), 861-872.
- Galbraith, J. (2001). Designing a reconfigurable organization. *Galbraith Management Consultants Inc.*
- Galbraith, J. R., & Kates, A. (2007). *Designing your organization: Using the STAR model to solve 5 critical design challenges*. John Wiley & Sons.
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels*. John Wiley & Sons.
- Greenberg, D., & Sadofsky, M. (1998). *Starting a Sudbury school: A summary of the experiences of fifteen start-up groups*. The Sudbury Valley School.
- Guo, Z., Chan, K.C. and Xue, Y. (2016). The impact of corporate culture disclosure on performance: a quantitative approach. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, 19(2), 1-19.
- Gutterman, A. (2021). *Organizational Design and Sustainability*. SSRN.

<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3813832>

- Haridussilm (2023a). Raport: „Koolide arv omandivormi järgi”.
- Haridussilm (2023b). Raport: „Õpilaste arv statsionaarses õppes”.
- Haridussilm (2023c). Raport: „Õppurite arv õppeasutuse asukoha järgi”.
- Haridus- ja Teadusministeerium (2021a). *Haridusvaldkonna arengukava 2021-2035*.
- Haridus- ja Teadusministeerium (2021b). *Õpetajate järelkasvu tegevuskava - tegevused 2022. aastal*.
- Haridus- ja Teadusministeerium (2023). Külastatud aadressil <https://www.hm.ee/uldharidus-ja-noored/alus-pohi-ja-keskharidus/haridusvork> 25.04.2023
- Haridus- ja Teadusministeerium (s.a.). *Haridusvõrk*. Külastatud aadressil <https://www.hm.ee/uldharidus-ja-noored/alus-pohi-ja-keskharidus/haridusvork> 27.04.2023
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2005). *Uuri ja kirjuta*. Tallinn: Medicina
- Holbeche, L. (2019). Designing sustainably agile and resilient organizations. *Systems Research and Behavioral Science*, 36(5), 668-677.
- Hua Tan, K., & Platts, K. (2005). Effective strategic action planning: a process and tool. *Business Process Management Journal*, 11(2), 137-157.
- Jóhannsdóttir, T. (2018). Creating a school that matters: Networking for school-community development. *Journal of Curriculum Studies*, 50(3), 297-314.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*. Seventh edition. A&M University, Texas.
- Kalmus, V., Masso, A., & Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. K. Rootalu, V. Kalmus, A. Masso, & T. Vihalemm (toim). *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*.
- Klein, J., & Shimoni-Hershkoviz, L. (2016). The contribution of privatization and competition in the education system to the development of an informal management culture in schools. A case study in Israel. *International Journal of Educational Management*, 30(4).
- Lages, L. F. (2016). VCW—Value Creation Wheel: Innovation, technology, business, and society. *Journal of Business Research*, 69(11), 4849-4855.
- Laherand, M.-L. (2010). Kvalitatiivne uurimisviis. 2. Tr. Sulesepp.
- Lazarova, T. (2020). Building company culture and enhancing productivity in startup environment. *Journal of International Scientific Publications*, 14, 59-66.
- Lemus-Aguilar, I., Morales-Alonso, G., Ramirez-Portilla, A., & Hidalgo, A. (2019).

- Sustainable business models through the lens of organizational design: A systematic literature review. *Sustainability*, 11(19), 5379.
- Lubis, F. R., & Hanum, F. (2020). Organizational culture. In *2nd Yogyakarta International Conference on Educational Management/Administration and Pedagogy*, 511, 88-91.
- Magalhães, R. (2020). *Designing Organization Design: A Human-Centred Approach*. Oxford University Press.
- Maldonado, T., Vera, D., & Ramos, N. (2018). How humble is your company culture? And, why does it matter?. *Business Horizons*, 61(5), 745-753.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S., & Meglich, P. (2017). *Human Resource Management*. (15th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Miterev, M., Mancini, M., & Turner, R. (2016). Towards a design for the project-based organization. *International Journal of Project Management*, 35(3), 479-491.
- Mosca, L., Gianecchini, M., & Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: a design perspective. *Journal of Organization Design*, 10(1), 3-18.
- Mayring, P. (2000). *Qualitative Content Analysis*. Forum: Qualitative Social Research, 1(2).
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35-51.
- Olev, A., & Alumäe, T. (2022). "Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service" *Baltic HLT 2022*.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and policy in mental health and mental health services research*, 42, 533-544.
- Peters, T., & Waterman Jr, R. H. (2011). McKinsey 7-S model. *Leadership Excellence*, 28(10), 2011.
- Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus (2023). Riigi Teataja I 11.03.2023, 74
- Ramos Lobato, I., Bernelius, V., & Kosunen, S. (2018). Looking for the ordinary? Parental choice and elite school avoidance in Finland and Germany. *Nordic journal of studies in educational policy*, 4(3), 156-167.
- Serbak, K., & Valk, A. (2016). *Võrdne ligipääs kvaliteetsele haridusele ja tõhus hariduskorraldus. Koolivõrk ja erakoolide rahastamine*. Tartu: Haridus- ja Teadusministeerium.
- Siehl, C., & Martin, J. (1983). Organizational culture and counter culture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52-64.

- Sweet, C. (2001). Designing and conducting virtual focus groups. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 4(3), 130-135.
- Tal, H., & Tubin, D. (2021). Institutional legitimacy and de-legitimacy: insights from the case of an innovative school. *International Studies in Sociology of Education*, 1-23.
- Tervisekaitseenõuded koolidele (2013). Riigi Teataja I 28.08.2013, 10.
- Turner, R., & Miterev, M. (2019). The organizational design of the project-based organization. *Project Management Journal*, 50(4), 487-498.
- Thokozani, S. B. M., & Maseko, B. (2017). Strong vs. weak organizational culture: Assessing the impact on employee motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 2-5.
- Vihalemm, T. (2014). Fookusgrupi intervjuu. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Külastatud aadressil <https://samm.ut.ee/fookusgrupi-intervjuu>
- Wilson, I. (1992). Realizing the power of strategic vision. *Long range planning*, 25(5), 18-28.
- Young, J. E., & Sexton, D. L. (1997). Entrepreneurial learning: a conceptual framework. *Journal of Enterprising culture*, 5(3), 223-248

## Lisa 1. Väljavõte QC Amap keskkonnas koodide loomisest

Uurimisküsimus: Millised on olnud eraüldhariduskooli loonud inimeste väljakutsed kooli loomise protsessis?

do list, et sai mingisugust strateegiat ma küll ei mäleta, pigem üks tähtaeg ajas teist taga ja oli on ka oluline need asjad lihtsalt, et lihtsalt valmis jõuda, et kõike oli vaja teha, mis oli seal nimekirjas, et seal käiski lihtsalt üks dokumentide vorpimine.

RQ1-35

F 30

ajalise ressursi leidmine

Ja strateegiate isegi tegelikult ma mäletan üsna raske kasutada või rakendada

edasi. Ja siis seal kooruski kohe välja see, et asukoht on nagu väga oluline küsimus paljude vanemate jaoks, et enne kui ei ole ruume olemas, et enne nagu sa ei saa nagu kindlaid vastuseid inimeste käest, kas nad tuleks või ei tuleks. Ja siis järgmine etapp oligi ruumide leidmine. Kui nüüd üldse mingisugune soovitus üleüldse sellest välja peaks kooruma sellest jutust, siis ruumid ongi nagu kahjuks nagu number üks teema.

RQ1-2

F 2

Ruumide leidmine

## Lisa 2. Näide QCAmap keskkonnas kaaskodeerimisest

Uurimisküsimus: *Millised on olnud eräüldhariduskooli asutamiseks vajalikud tegevused ja kogemused nende tegevuste läbiviimisel erinevates valdkondades eräüldhariduskooli loomise protsessi juures olnud inimeste kirjelduste põhjal?*

RQ1-8

Väga häguselt määratlesime, et just nimelt nendesamade eeliste kaudu, kes võiksid eelistada väiksemaid klasse kes võiksid eelistada seda, et nende lastest ei treida nii-öelda ühesuguseid kuubikuid kõigist, kes eelistavad, et laps on rõõmus ja tal ei teki vaimse tervise probleeme koolis käimise tõttu. Et ma ütleks, et see on üsna raske, on seda sihtgruppi nagu üheselt defineerida, aga see on ainukene võimalus teda kuidagi kirjeldada.

RQ1-8

Küsimus: Kui kauge teil läks see protsess kooli loomise alustamisest kuni loomiseni?

sihtgrupi määratlemine

RQ1-19

Vastus on hästi lihtne, eks me oleme suhteliselt säästlikud olnud ka lasteaia tegemise juures, selles mõttes, et me oleme alati kulusid nagu vaadanud ja eks mingisuguses osas ka lasteaia poolt kogutud reservid, mis, mis olid sellel ajal, aga ka koguduse poolne panus kasvõi selle läbi, et andes ruume koolile kasutada, ja et me ei maksnud renti või me hakkasime väga vähe.

RQ1-19

rahalise ressursi leidmine

### Lisa 3. Väljavõte uurijapäevikust

Alustasin esimeste intervjuudega ja proovin jaanuarikuus kõik intervjuud ära teha. Esimene intervjuu oli natuke kohmakas, sest intervjuuküsimusi oli päris palju (32 põhiküsimust + vajadusel lisaküsimused) ning kui intervjuueeritav vastas mõnele küsimusele juba ära, mida ma veel küsinud ei olnud, siis pidin enne iga küsimuse küsimist korraks mõttepausi tegema ja meenutama, et kas ta juba vastas sellele ära või peaksin ma seda uuesti küsima.

Nüüd on pooled intervjuud tehtud ja kohe tunda, et need lähevad ladusamalt, küsimused on juba enamvähem peas ja saan jooksvalt aru, kui mingile küsimusele on vastus juba olemas. Lisaks tunnen paremini ära intervjuu käigus, kui tahaksin küsimusele sisukamat vastust ja suudan vajadusel lisaküsimusi ka kohapeal välja mõelda ja küsida.

Olen juba mõned intervjuud ära transkribeerinud ning nende transkribeerimine võtab ikka kõvasti rohkem aega, kui arvasin. Helifailid on küll hea kvaliteediga ning transkribeerimise programm aitab ka kaasa, aga pooled inimesed räägivad nii kiiresti või vaheldumisi, et programmil on raske õiget lauset kokku panna ning pean mitu korda ühte lõiku läbi kuulama, et saaks lause õigesti parandatud.

Alustasin kodeerimisega ning sõnastasin veidi ümber oma magistritöö eesmärgi. Esialgu oli plaan koostada juba valmis juhendmaterjal uue kooli loojale, kuid näen, et intervjuudest sain pigem sisendi, mida juhendmaterjal sisaldada võiks ning mingid teemad, millele otsest vastust anda ei saa, kuid mis peaks olema kooliloojal läbi mõeldud.

Tegime kaaskodeerimist oma kursuseõega. Üllataval kombel oli väga vähe erinevusi ning erinevused olid ainult koodide pikkuses.

## Lisa 4. Intervjuu kava

Minu magistritöö teemaks on juhendmaterjali loomine erakooli asutamiseks ja kooli loonud inimeste kogemused ning minu eesmärgiks on Teie kogemuste põhjal luua juhendmaterjal, mis oleks heaks abiks lisaks erakooliseadusele.

Intervjuus osalemisel tagan Teie konfidentsiaalsuse (ehk ühtki vastust ei seota konkreetse organisatsiooni või isikuga) ning andmeid kasutan ainult käesolevas uurimistöös. Intervjuus osalemine on vabatahtlik ning Teil on igal hetkel õigus intervjuueerimisest loobuda. Kas Teile sobib, kui intervjuud salvestan?

Meelestan Teid ette, et tuleb üsna intensiivne tund-poolteist intervjuud, kus läheme kooli loomise protsessi sisse süvitsi. Kui soovite vahepeal ringituspausi teha või kohvi võtta, siis andke julgelt teada.

### Sissejuhatavad küsimused

1. Millest tekkis soov asutada erakool?
2. Milline roll oli teil kooli asutamisel?
3. Mille poolest teie kool eristub võrreldes teiste koolidega?

### Kooli loomise strateegia

4. Kas te kasutasite kooli loomisel mingit kindlat strateegiat?

*4.1 Kas kooli loomine oli kogu protsessina läbi mõeldud ja kaardistatud enne alustamist?*

5. Kas te toetusite kooli loomisel mingile kindlale teooriale või mudelile?
6. Millest alustasite kooli asutamist?
7. Millistele dokumentidele te toetusite kooli loomisel?
8. Milliseid eeskujusid teil oli teiste koolide näol?
9. Milline oli teie kooli konkurentsieelis asutamise alguses?

### Visioon ja missioon

10. Kuidas ja kellega koos loodi kooli visioon ja missioon?
11. Mis hetkel toimus kooli visiooni ja missiooni sõnastamine?
12. Kuidas määratlesite oma kooli õpilaste/vanemate sihtgrupi? Kes selle määratles?

## **Kooli loomise protsess**

13. Kui kaua läks aega kooli loomise alustamisest kuni kooli avamiseni?
14. Milliseid väljakutseid kooli loomise protsessi juures ületama pidite?

## **Kogukonna roll**

15. Millist rolli mängis kogukond kooli loomise juures?
16. Kui palju pidite enda hinnangul kogukonda veenma oma kooli loomise vajalikkuses?
17. Kas teil oli ka mingeid koostööpartnereid?

## **Töötajad**

18. Kuidas leidsite oma kooli esimesed töötajaid? (kuulutused või midagi muud)?
19. Missuguses järjekorras ametikohad täitsite?
20. Millised kriteeriumid peale kvalifikatsiooni töötajatele seadsite?
21. Kuidas ja millistel alustel toimus koolijuhi leidmine?
22. Kuidas motiveerisite oma töötajaid lisaks rahalise tasu maksmisele?

## **Organisatsioonikultuur**

23. Milline oli teie kooli kultuur kooli asutamisel?
24. Milliseid olid teie kooli väärtused? Tooge mõni konkreetne näide.

## **Struktuur**

25. Milline nägi välja teie kooli juhtimisstruktuur kooli loomise alguses?
26. Missugust rolli jäi kooli juurde mängima kooli pidaja?
27. Millise juriidilise vormina tegite oma erakooli ja miks just selle?
28. Kuidas kooli asutajate vahel vastutus jaotus?

## **Rahaline ressurss**

29. Kust ja kuidas leidsite rahalist ressursi kooli asutamiseks?

*29.1. Kui suurel määral pidid kooli asutajad kasutama enda isiklikke rahalisi*

*vahendeid?*

*29.2.Kas ja kuidas panustas rahaliselt kogukond?*

30. Kuidas toimus teie koolis toitlustamine kooli loomise algusaastatel ja kas see on ajaga muutunud?

31. Millised tingimused pidite looma sportimisvõimalusteks?

32. Missugused raha või teiste füüsiliste ressurssidega seotud väljakutsed teil veel olid?

### **Lõpetuseks**

33. Mida tahaksite käsitletud teemade kohta veel rääkida?

Aitäh teile intervjuu eest ning tuletan veelkord meelde, et kogutud andmeid kasutatakse ainult käesolevas uurimistöös ja konfidentsiaalselt. Kui intervjuu on transkribeeritud, saadan selle Teile meilile, et saaksite soovi korral selle üle vaadata ja vajadusel muudatusi või täiendusi teha.

## Lihlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Grete Väikene-Küünal,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihlitsentsi) minu loodud teose „Tegevused eraüldhariduskooli loomiseks ning kogemused ja väljakutsed selle loomise protsessis eraüldhariduskooli loonud inimeste kirjelduste põhjal“, mille juhendajad on Indrek Lillemägi ja Ülle Matsin, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

4. Kinnitan, et lihlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Grete Väikene-Küünal

21.05.2023