

TARTU ÜLIKOOL

Sotsiaalteaduste valdkond

Johan Skytte poliitikauuringute instituut

Sandra Pomjalov

Puurmani kooli ja lasteaia liitmine Kurt Lewini muutuste juhtimise teooria valguses

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Kristiina Tõnnisson, PhD

Tartu 2026

Autorsuse deklaratsioon

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

Töö sõnade arv: 9344

Sandra Pomjalov, 13.05.2026

LÜHIKOKKUVÕTE

Eesti ühiskonnas on juba mõnda aega olnud päevakorral nii haldus kui ka haridusreform. 2017. aastal korraldatud ja 2018. aastal jõustunud haldusreformi tulemusena liideti mitmed omavalitsüksused. Põltsamaa linn, Põltsamaa vald, Puurmani vald ning Pajusi vald moodustasid ühe suure omavalitsusüksuse, mille keskmeks jäi Põltsamaa. Antud haldusreform andis tõuke ka mitmete organisatsioonide liitmiseks, 2018. aastal liideti mitmed Põltsamaa vallas asuvad õppeasutused ühise juhtimise alla, nii ka Puurmani mõisakool ja Puurmani Lasteaed Siilipesa.

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks oli analüüsida Kurt Lewini muutuste juhtimise 3-etapilise mudeli järgi seda, kuidas muutus oli planeeritud, juhitud ja ellu viidud ning milline oli protsessi osalenute hinnang muutuse erinevatele etappidele. Andmete kogumiseks viidi läbi dokumentide analüüs ning intervjuude abil ka kvalitatiivne analüüs. Kokku tehti neli poolstruktureeritud intervjuud inimestega, kes olid liitmisprotsessiga seotud. Töö lõpuks intervjuude ja dokumentide analüüs sünteesitakse ja tehakse järeldused.

Bakalaureusetöö analüüs näitas, kuidas Puurmani Mõisakooli ja Puurmani Lasteaia Siilipesa liitmise protsess kulges Kurt Lewini muutuste juhtimise mudeli etappide lõikes. Intervjuude põhjal ilmnas, et muutuse erinevates etappides esines mitmeid väljakutseid, eelkõige seoses kommunikatsiooni ja osapoolte kaasamisega. Samas toimus protsessi käigus järkjärguline kohanemine ning muutuse tajumine paranes ajas.

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1.MUUTUSTE JUHTIMINE	7
1.1 Muutuste juhtimise olemus.....	7
1.2 Lähenemised muutuste juhtimisele	9
1.3 Kurt Lewini muutuste juhtimise mudel	11
1.4 Muutuste juhtimise edutegurid.....	13
2.PUURMANI KOOLI JA LASTEAIA LIITMINE	16
2.2 Puurmani mõisakooli ja Puurmani lasteaia Siilipesa tutvustus	17
3.METOODIKA	17
4.PUURMANI KOOLI JA LASTEAIA LIITMISE ANALÜÜS KURT LEWINI MUDELI ALUSEL	21
4.1 Lahtikülmutamise etapp.....	21
4.2 Muutuse elluviimise etapp	24
4.3 Kinnikülmutamise etapp	28
5.TULEMUSED JA JÄRELDUSED	31
KOKKUVÕTE	34

SISSEJUHATUS

Haridusvaldkonna arengukavas aastaks 2035 on ühe olulisema eesmärgina välja toodud soov pakkuda kaasavat ja kvaliteetset haridust ning luua kestlik õppeasutuste võrk selleks, et haridus oleks kättesaadav eri sihtrühmadele (Haridus- ja Teadusministeeriumi kodulehekülg, 2022).

Kaasaegset ühiskonda iseloomustab kiire tehnoloogiline ja sotsiaalne areng, mis seab haridussüsteemile uusi nõudmisi. Seetõttu on oluline, et haridus oleks suunatud tulevikule ning toetaks õppijate võimet kohaneda muutuvate ühiskondlike tingimustega.

Haridus- ja Teadusministeerium on Eestis hariduspoliitika kujundaja ja koordineerija, kelle ülesanne on määratleda riigi hariduse üldised suunad ja prioriteedid. Ministeerium seab eesmärged nii hariduse kvaliteedi tõstmiseks, kui ka selle kättesaadavuse tagamiseks kogu ühiskonnas. Samas kuulub alus- ja põhihariduse korraldamine kohalike omavalitsuste vastutusalasse, mis tähendab, et iga omavalitsus vastutab oma piirkonna koolide ja lasteaia tegevuse korralduse, infrastruktuuri ja töötajate ressursi eest. Kohalikud omavalitsused peavad tagama, et haridusasutused toimiksid vastavalt riiklikele standarditele, samal ajal arvestades kohalikke vajadusi ja eripära. See annab omavalitsustele paindlikkuse kujundada hariduskorraldust näiteks koolivõrgu planeerimise, klasside suuruse või kohalike haridusprogrammide kaudu (Haridus- ja Teadusministeeriumi kodulehekülg, 2025).

2017. aasta haldusreformi käigus tekkinud Põltsamaa valla haldusterritooriumil jäi kokku 10 laste- ja üldharidusasutust, mille hulka kuulusid ka Puurmani mõisakool (põhikool) ning Puurmani Lasteaed Siilipesa. Põltsamaa valla, Põltsamaa linna, Puurmani ja Pajusi valla ühinemislepingus seati üheks oluliseks eesmärgiks haridusasutuste võrgu otstarbekuse suurendamine ning haridusasutuste juhtimise tulemuslikkuse, pädevuse ja töötajate motiveerituse tõstmine. Ühinemislepingu kohaselt tuli omavalitsuste ühendamise järel hinnata kriitiliselt olemasolevat haridusvõrku ning leida võimalusi selle tõhustamiseks ja paremaks juhtimiseks (Põltsamaa valla ühinemisleping, 2017: 6–7).

Haridusasutuste ümberkorraldamise vajadus tulenes eelkõige demograafilistest muutustest. Põltsamaa valla haridusasutustes oli õpilaste arv viimase kümne aasta jooksul olnud langustrendis, mis oli vähendanud mitmete koolide ja lasteaedade täituvust ning suurendanud

vajadust haridusvõrgu optimeerimise järel. Sellises olukorras muutus haridusasutuste juhtimine ja ressursside kasutamine keerulisemaks kuna väiksema õpilaste arvuga asutuste ülalpidamine nõudis suhteliselt suuremaid kulusid (Cumulus Consulting OÜ, 2019).

Haridusvõrgu ümberkorraldamise eesmärgiks oli tagada vallas ühtlane ja kvaliteetne haridus, kasutada efektiivsemalt olemasolevaid tööjõu- ja rahalisi ressursse ning vähendada dubleerivaid tegevusi haridusasutuste juhtimises. Samuti püüti ümberkorraldustega tagada haridusteenuste pikaajaline jätkusuutlikkus ning kohandada haridussüsteemi paremini vastavalt piirkonna demograafilistele muutustele (Põltsamaa valla ühinemisleping, 2017: 7; Cumulus Consulting OÜ, 2019).

Antud bakalaureusetöö eesmärgiks on analüüsida Kurt Lewini muutuste juhtimise 3-etapilise mudeli järgi seda, kuidas muutus oli planeeritud, juhitud ja ellu viidud ning milline oli protsessis osalenute hinnang muutuse erinevatele etappidele.

Peamised uurimisküsimused:

1. Kuivõrd hästi oli Puurmani kooli ja lasteaia liitmine planeeritud, juhitud ja ellu viidud muutuste elluviijate endi hinnangul?
2. Millised olid nende hinnangul peamised kitsaskohad ja õnnestumised selle protsessi jooksul?
3. Millised olid peamised õppetunnid tulevikuks ning kuivõrd vastas praktikas toimunud muutus Kurt Lewini mudelile?

Bakalaureusetöö koosneb viiest peatükist. Alustuseks annab autor ülevaate sellest, mis on muutuste juhtimine, millised on erinevad lähenemised muutuste juhtimisele, mis on muutuste juhtimise olulisemad aspektid ning lisaks räägib autor lähemalt Kurt Lewini muutuste juhtimise mudelist. Seejärel avab autor Puurmani kooli ja lasteaia liitmise tausta ning tutvustab lähemalt Puurmani kooli ja lasteaeda. Peale seda annab autor ülevaate töö metoodikast. Neljandas peatükis analüüsib autor liitmise protsessi Kurt Lewini mudeli alusel. Töö viimases ehk viiendas peatükis kajastab autor bakalaureusetöö peamisi tulemusi ning teeb omapoolsed järeldused.

1.MUUTUSTE JUHTIMINE

1.1 Muutuste juhtimise olemus

Organisatsioonid tegutsevad pidevalt muutuvas keskkonnas, kus tehnoloogilised arengud, demograafilised muutused, majanduslikud tingimused ning poliitilised otsused mõjutavad nende toimimist ja arengut. Sellest tulenevalt on muutustega kohanemine organisatsioonide jaoks vältimatu ning muutuste juhtimine on kujunenud oluliseks juhtimisvaldkonnaks nii era- kui ka avalikus sektoris (Burnes, 2020: 21–23).

Muutused ei toimu tavaliselt järsult ega juhuslikult, vaid kujutavad endast teadlikku protsessi, mille eesmärk on kohandada organisatsiooni toimimist vastavalt uutele tingimustele või vajadustele. Sageli saab muutus alguse probleemist või vajadusest parandada olemasolevat olukorda, olgu selleks tehnoloogilised arengud, demograafilised muutused või organisatsiooni sisemised arenguvajadused (Krishnan, Shuo, Wong, 2022: 1). Selline käsitlus rõhutab, et muutuste juhtimine ei ole ühekordne tegevus, vaid järjepidev protsess, mis hõlmab nii planeerimist, elluviimist kui ka muutuse stabiliseerimist.

Weick ja Quinn (1999: 379–381) käsitlevad muutust kui pidevat ja dünaamilist protsessi, milles põimuvad nii reageerivad kui ka proaktiivsed tegevused. Nende käsitluse kohaselt ei ole muutus pelgalt katkendlik sündmus, vaid osa organisatsiooni igapäevasest toimimisest, mis kujuneb välja vastusena nii sisemistele kui ka välistele teguritele. Selline lähenemine aitab mõista muutusi kui mitmetahulist nähtust, mille edukas juhtimine eeldab nii strateegilist planeerimist kui paindlikkust.

Muutuste juhtimine hõlmab tegevusi ja protsesse, mille eesmärk on organisatsioonis kavandada, ellu viia ning stabiliseerida erinevaid muudatusi, et organisatsioon suudaks kohaneda muutuvate tingimustega ning saavutada oma strateegilisi eesmärgid (Burnes, 2020: 21–23). Avalikus sektoris on muutuste juhtimine sageli seotud poliitiliste otsuste, reformide ning organisatsiooniliste ümberkorraldustega, mille puhul mängivad olulist rolli ka kogukondlikud ootused ja erinevate huvigruppide seisukohad (Kuipers jt, 2014: 6–8). Seetõttu on avaliku sektori organisatsioonides

muutuste juhtimisel eriti oluline kommunikatsioon, läbipaistvus ning erinevate osapoolte kaasamine.

Organisatsioonilised muutused on kompleksne protsess, mille edukus sõltub mitmete omavahel seotud tegurite koosmõjust. Muutuste tulemuslikkus ei sõltu üksnes muutuse sisust või selle tehnilisest elluviimisest, vaid suurel määral ka sellest, kuidas muutust juhitakse ning kuidas organisatsiooni liikmed sellele reageerivad. Cornell (1996: 23) rõhutab, et muutuste protsess on seotud mitmete erinevate teguritega, sealhulgas muutuse algatajate rolli, organisatsiooni sisese keskkonna ning töötajate reaktsioonidega. Seetõttu on oluline mõista, et muutused ei toimu organisatsioonis isoleeritult, vaid on tihedalt seotud organisatsiooni sisekeskkonna, inimeste hoiakute, väärtuste ja käitumisega.

Eeltoodust tulenevalt sõltub muutuste juhtimise edukus suuresti sellest, kuidas muutuse protsessi juhitakse ning kuidas organisatsiooni liikmed muutust tajuvad. Kotter (1996: 4–7) toob välja, et organisatsioonilised muutused ebaõnnestuvad sageli seetõttu, et muutuse vajadust ei suudeta piisavalt selgelt selgitada või organisatsiooni liikmeid ei kaasata muutuse protsessi piisavalt varajases etapis. Samuti võivad muutused ebaõnnestuda juhul, kui puudub selge visioon muutuse eesmärkidest või kui organisatsioonis ei ole piisavat juhtkonna toetust. See viitab sellele, et muutuste juhtimisel on keskne roll kommunikatsioonil, osapoolte kaasamisel ning muutuse eesmärkide selgel mõtestamisel.

Lisaks organisatsioonilisele tasandile on muutuste juhtimisel oluline ka indiviidi tasand. Hiatt (2006: 1–3) rõhutab, et muutuse edukus sõltub sellest, kuidas üksikisikud muutusega kohanevad, tuues välja teadlikkuse, soovi, teadmiste, võimekuse ja kinnistamise olulisuse muutuse protsessis. Samuti rõhutab Hayes (2018: 14–18), et muutuste juhtimine ei tähenda üksnes struktuursete muudatuste elluviimist, vaid ka inimeste hoiakute ja käitumise kujundamist, mis on eriti oluline organisatsioonides, kus muutused puudutavad paljusid osapooli. Seega ei sõltu muutuste edukus ainult organisatsioonilistest otsustest ja juhtimispraktikatest, vaid ka sellest, kui võrd valmis on organisatsiooni liikmed muutusega kohanema ja uusi tööviise omaks võtma.

Seega võib muutuste juhtimist käsitleda kui mitmetasandilist protsessi, mis hõlmab nii organisatsioonilisi kui ka individuaalseid aspekte ning mille edukus sõltub suuresti sellest, kuidas

muutuse erinevad etapid on kavandatud ja ellu viidud. Käesoleva töö kontekstis on oluline keskenduda muutuste juhtimisele kui protsessile ning analüüsida, kuidas muutuse erinevad etapid osalejate poolt tajuti. Selline lähenemine loob aluse empiirilises osas läbiviidavale analüüsile, kus Puurmani kooli ja lasteaia liitmise protsessi vaadeldakse Kurt Lewini muutuste juhtimise mudeli etappide lõikes.

1.2 Lähenemised muutuste juhtimisele

Muutuste juhtimist on käsitletud mitmete teoreetiliste lähenemiste kaudu. Erinevad autorid on pakkunud välja mudeleid ja raamistikke, mis aitavad mõista, kuidas organisatsioonilisi muutusi on võimalik teadlikult suunata ja juhtida. Kuigi lähenemised erinevad oma fookuse ja eelduste poolest, võib neid vaadelda kui teineteist täiendavaid käsitlusi, mis rõhutavad muutuste juhtimise erinevaid dimensioone.

Üheks keskseks lähenemiseks muutuste juhtimisel on strateegiline ja juhtimiskeskne käsitlus, mille kohaselt sõltub muutuste edukus eelkõige juhtimisvõimekusest, selgest visioonist ning organisatsiooni liikmete kaasamisest. Kotteri (1996: 4–7) kaheksaastmeline muutuste juhtimise mudel rõhutab, et muutuste elluviimine eeldab süsteemset juhtimist, kus olulisel kohal on muutuse vajaduse teadvustamine, visiooni loomine ning selle järjepidev kommunikeerimine. See lähenemine toob esile, et muutuste juhtimine ei ole pelgalt tehniline protsess, vaid nõuab aktiivset juhtimist ja organisatsioonisisest koostööd.

Seda käsitlust täiendab organisatsioonilise arengu lähenemine, mis keskendub eelkõige organisatsiooni pikaajalisele arengule ning töötajate kaasamisele muutuste protsessi. Cameron ja Green (2019: 27–30) rõhutavad, et muutuste juhtimine on tõhusam siis, kui organisatsiooni liikmed on aktiivselt kaasatud ning muutused toimuvad koostöös, mitte üksnes juhtkonna otsuste tulemusena. Selline lähenemine erineb strateegilisest käsitlusest selle poolest, et asetab suurema rõhu organisatsioonikultuurile, koostööle ja õppimisele.

Lisaks organisatsioonilisele tasandile on muutuste juhtimisel oluline ka individuaalne perspektiiv. Hiatt (2006: 1–3) ADKAR-mudel toob esile, et muutuste edukus sõltub sellest, kuidas üksikisikud muutusega kohanevad. Mudel rõhutab teadlikkuse, motivatsiooni, teadmiste

ja oskuste ning muutuse kinnistamise olulisust. See lähenemine täiendab eelnevaid, näidates, et isegi hästi juhitud ja strateegiliselt kavandatud muutused ei pruugi õnnestuda, kui organisatsiooni liikmed ei ole valmis muutusega kaasa minema.

Teistsugust vaatenurka pakub pideva muutuse lähenemine, mille kohaselt ei toimu muutuste juhtimine mitte selgelt piiritletud projektina, vaid pideva kohanemisprotsessina. Weick ja Quinn (1999: 375–377) rõhutavad, et organisatsioonid tegutsevad keskkonnas, kus muutus on pidev ning muutuste juhtimine tähendab eelkõige organisatsiooni võimet kohaneda ja õppida. See lähenemine erineb varasematest selle poolest, et seab kahtluse alla muutuste selge alguse ja lõpu ning rõhutab juhtimise paindlikkust.

Avaliku sektori kontekstis täiendab eelnevaid käsitlusi institutsionaalne lähenemine, mis toob esile, et muutuste juhtimist mõjutavad lisaks organisatsioonisisestele teguritele ka poliitilised otsused, huvigruppide ootused ning laiem ühiskondlik kontekst. Kuipers jt (2014: 6–8) rõhutavad, et muutuste juhtimine avalikus sektoris eeldab eriti tugevat kommunikatsiooni ja erinevate osapoolte kaasamist, kuna muutused puudutavad sageli laiemat kogukonda.

Erinevate lähenemiste võrdlus näitab, et muutuste juhtimine on mitmetahuline protsess, kus erinevad käsitlused täiendavad üksteist. Strateegiline ja planeeritud lähenemine pakub selge struktuuri ja juhtimisraamistikku, samas kui organisatsioonilise arengu ja individuaalse tasandi käsitlused toovad esile inimfaktori olulisuse. Pideva muutuse lähenemine rõhutab omakorda paindlikkust ja kohanemisvõimet, samas kui avaliku sektori käsitlus lisab kontekstuaalse mõõtme.

Sellest tulenevalt on muutuste juhtimise analüüsimisel oluline kasutada raamistikku, mis võimaldab protsessi selgelt struktureerida ning hinnata, kuidas erinevad juhtimispraktikad muutuse etappides toimivad. Üheks selliseks lähenemiseks on planeeritud muutuse käsitlus, mille teoreetilised alused pärinevad Kurt Lewini töödest. Lewini (1951) kolmeastmeline mudel – lahtikülmutamine, muutus ja kinnikülmutamine – kirjeldab muutuste juhtimist kui järjestikuste etappide kaudu toimuvat protsessi, kus esmalt valmistatakse organisatsioon muutuseks ette, seejärel viiakse läbi muudatused ning lõpuks kinnistatakse uus olukord. Antud mudel pakub

selge analüütilise raamistiku, mille abil on võimalik hinnata muutuste juhtimise protsessi erinevaid etappe ka käesoleva töö kontekstis.

1.3 Kurt Lewini muutuste juhtimise mudel

Kurt Lewinit peetakse üheks organisatsiooniliste muutuste teooria rajajaks ning tema käsitus muutuste juhtimisest on olnud aluseks paljudele hilisematele muutuste juhtimise mudelitele ja teooriatele. Lewini lähenemine põhineb eeldusel, et organisatsioonid toimivad tasakaaluseisundis, kus erinevad jõud hoiavad olemasolevat olukorda stabiilsena. Muutused tekivad siis, kui seda tasakaalu mõjutavad erinevad jõud, mis kas toetavad või takistavad muutust. Lewin kirjeldab seda nähtust jõuvälja analüüsina (*force field analysis*), mille kohaselt määravad organisatsioonis toimuvate muutuste ulatuse ja kiiruse muutust soodustavate ja takistavate jõudude tasakaal (Lewin, 1951: 228–229).

Lewini muutuste juhtimise käsitluse keskmes on kolmeastmeline mudel, mis kirjeldab muutuste protsessi kolme järjestikuse etapina: „lahtisulatamine“ (*unfreezing*), muutus (*change või moving*) ning „kinnistamine“ (*refreezing*). See mudel aitab selgitada, kuidas organisatsioonid saavad liikuda olemasolevast olukorrast uue ja soovitud seisundini ning kuidas tagada, et toimunud muutused püsiksid pikema aja jooksul (Lewin, 1951: 229–231).

Mudeli esimeseks etapiks on lahtisulatamine (*unfreezing*), mille eesmärk on murda olemasolevad käitumismustrid ja valmistada organisatsioon ette muutuseks. Lewini (1951: 229) järgi on inimesed sageli harjunud kindlate tööviiside ja organisatsiooniliste praktikatega ning seetõttu võivad nad muutustele vastu seista. Lahtisulatamise etapis tuleb tekitada arusaam, et senine olukord ei ole enam piisav või jätkusuutlik. Selleks kasutatakse sageli informatsiooni jagamist, probleemide teadvustamist ning organisatsiooni liikmete kaasamist muutuse vajaduse mõistmisse. Burnes (2017: 400–401) märgib, et selles etapis on oluline vähendada olemasolevat stabiilsust ning luua motivatsioon uute lahenduste otsimiseks.

Lisaks on Lewini lahtikülmutamise etappi käsitlenud ka Schein (1996: 27–29), kes rõhutab, et muutuse algatamine eeldab olemasolevate hoiakute ja käitumismustrite „lahtilaskmist“ ning psühholoogilise turvatunde loomist organisatsiooni liikmetele. See tähendab, et muutuste juhtimisel ei piisa üksnes ratsionaalsest selgitustööst, vaid oluline on ka emotsionaalse vastuseisu

vähendamine ning turvalise keskkonna loomine, kus inimesed on valmis uusi lahendusi katsetama.

Teiseks etapiks on muutus ehk liikumine (*change või moving*), mille käigus rakendatakse uusi ideid, tööprotsesse või käitumisviise. Selles etapis toimub tegelik üleminek seniselt olukorralt uuele töökorraldusele. Lewini (1951: 230) järgi eeldab see sageli uute teadmiste ja oskuste omandamist ning töötajate aktiivset osalemist muutuste elluviimisel. Organisatsioon peab selles etapis pakkuma töötajatele piisavat tuge, näiteks koolitust, juhendamist ja selget kommunikatsiooni, et hõlbustada uute praktikate omaksvõttu. Cameron ja Green (2019: 106–107) rõhutavad, et muutuse etapis on oluline töötajate kaasamine ja koostöö, kuna just nende aktiivne osalus aitab tagada, et uued tööviisid juurduvad organisatsiooni igapäevases tegevuses.

Mudeli kolmandaks etapiks on kinnistamine (*refreezing*), mille eesmärk on stabiliseerida uus olukord ning muuta uued praktikad organisatsiooni tavapäraseks osaks. Lewini (1951: 231) järgi on oluline, et pärast muutuste elluviimist luuakse mehhanismid, mis toetavad uue käitumise püsimist, näiteks uued reeglid, tööprotsessid või organisatsioonikultuuri elemendid. Kui muutusi ei kinnistata, on oht, et organisatsioon naaseb varasemate käitumismustrite juurde. Hayes (2018: 46–47) märgib, et kinnistamise etapis mängivad olulist rolli organisatsioonikultuur, juhtimise tugi ning töötajate tunnustamine uute tööviiside rakendamisel.

Lewini muutuste mudelit on hiljem nii arendatud kui ka kritiseeritud. Mõned autorid on väitnud, et mudel võib olla liiga lihtsustatud tänapäeva organisatsioonide jaoks, kus muutused toimuvad sageli pidevalt ja dünaamiliselt. Samas rõhutab Burnes (2017: 402–404), et Lewini mudelit ei tohiks käsitleda liiga jäigalt lineaarse protsessina, vaid pigem üldise raamistikuna, mis aitab mõista muutuste loogikat ja dünaamikat organisatsioonis. Lewini teooria olulisus seisneb eelkõige selles, et see tõi esile muutuste sotsiaalse ja psühholoogilise mõõtme ning rõhutas inimeste käitumise ja organisatsioonilise keskkonna rolli muutuste protsessis.

Lewini mudeli hilisemates käsitlustes on tähelepanu pööratud ka sellele, et muutuste täielik stabiliseerimine ei pruugi tänapäeva organisatsioonides olla realistlik eesmärk. Näiteks kritiseerivad Dawson ja Andriopoulos (2014: 33–35) kinnikülmutamise etappi, tuues esile, et kaasaegsed organisatsioonid tegutsevad pidevas muutumises ning seetõttu on muutuste juhtimine pigem pidev kohanemisprotsess. See täiendab Lewini käsitlust, viidates vajadusele käsitleda

muutuste juhtimist paindlikumalt ning arvestada organisatsiooni võimega jätkuvalt muutustega kohaneda.

Oluline tõsiasi Bernard Burnes'i (Burnes, 2020: 50) sõnul on see, et Lewin nägi sotsiaalseid muutusi kui gruppidegevusi, sest kui muudetakse grupinorme ja rutiine, on oluline, et muutusega seotud olev grupp sellega kaasa läheks ja nõus oleks, sest muidu ei pruugi muutus püsima jääda. Vaatamata sellele, et Lewini mudeli kohta öeldakse kolme-etapiline protseduur, viitab see tegelikult ikkagi kolmele eraldi protsessile, mis on muutuste juhtimise puhul olulisel kohal (Burnes, 2020: 50).

Kokkuvõttes pakub Lewini mudel struktureeritud ja süsteemse lähenemise, mis arvestab nii inimeste psühholoogilisi reaktsioone kui ka organisatsiooni vajadusi. Lahtikülmutamise etapp aitab mõista muutuste vajadust ja valmistuda nendeks, muutuse elluviimise etapp võimaldab rakendada uusi lähenemisi ning kinnikülmutamise etapp toetab muudatuste kinnistumist organisatsiooni igapäevases tegevuses. Mudeli tugevus seisneb selles, et see ühendab organisatsioonilised ja individuaalsed aspektid ning rõhutab kommunikatsiooni, juhtimise ja töötajate kaasamise olulisust muutuste protsessis (Lewin, 1951: 229–231; Burnes, 2020: 50).

Nimetatud aspektid on muutuste juhtimise kirjanduses sageli välja toodud kui olulised tegurid, mis mõjutavad muutuste edukust. Seetõttu on järgnevalt oluline käsitleda lähemalt muutuste juhtimise peamisi edutegureid, mis aitavad mõista, millised tingimused toetavad organisatsiooniliste muutuste edukat elluviimist (Kotter, 1996: 85–87; Hayes, 2018: 32–34).

1.4 Muutuste juhtimise edutegurid

Muutuste juhtimise kirjanduses on sageli esile toodud mitmeid võtmetegureid, mis mõjutavad muutuste edukust. Üheks oluliseks aspektiks on selge ja järjepidev kommunikatsioon. Efektiivne kommunikatsioon aitab töötajatel mõista muutuste eesmärgi, põhjuseid ning oodatavaid tulemusi, mis omakorda vähendab ebakindlust ja võimalikku vastuseisu muutustele. Kotter (1996: 85–87) rõhutab, et kommunikatsioon on üks olulisemaid elemente muutuste juhtimisel, kuna selge visiooni ja eesmärkide edastamine aitab kujundada töötajates arusaama muutuse vajalikkusest ning suurendab nende valmisolekut muutustega kaasa minna.

Lisaks kommunikatsioonile on oluline tugev ja selge juhtimine. Juhtidel on keskne roll muutuste suunamisel, kuna just nemad kujundavad organisatsiooni visiooni, motiveerivad töötajaid ning tagavad muutuste elluviimiseks vajalike ressursside olemasolu. Hayes (2018: 32–34) märgib, et edukad muutused eeldavad juhtidelt võimet inspireerida ja suunata organisatsiooni liikmeid ning luua selge strateegiline suund, mis aitab töötajatel mõista, millist tulevikuseisundit organisatsioon soovib saavutada. Juhi roll ei piirdu üksnes muutuse algatamisega, vaid hõlmab ka töötajate toetamist kogu muutuse protsessi vältel.

Olulise tegurina tuuakse muutuste juhtimise käsitlustes esile ka selge visiooni olemasolu. Visioon annab organisatsiooni liikmetele arusaama muutuse eesmärgist ning aitab suunata organisatsiooni tegevusi soovitud tulevikuseisundi poole. Kotteri (1996: 68–72) järgi aitab selge visioon koondada organisatsiooni liikmete jõupingutused ning luua ühise arusaama muutuse suunast. Ilma selge visioonita võivad muutused jääda killustatuks ning organisatsiooni liikmetel võib olla keeruline mõista, kuidas nende tegevus toetab organisatsiooni strateegilisi eesmärke.

Muutuste edukaks elluviimiseks on oluline ka piisavate ressursside olemasolu. Ressursid võivad hõlmata nii finantsilisi vahendeid, tehnoloogilisi lahendusi kui ka inimressurssi. Burnes (2017: 520–522) rõhutab, et muutuste elluviimine nõuab sageli märkimisväärsed investeeringuid ning organisatsioonid peavad tagama, et vajalikud ressursid oleksid muutuse elluviimiseks kättesaadavad. Ressursside puudumine võib viia olukorrani, kus muutusi ei ole võimalik täielikult rakendada või nende mõju jääb oodatust väiksemaks.

Samuti mängib olulist rolli organisatsiooni kultuur ja sisemine keskkond. Organisatsioonikultuur mõjutab seda, kuidas töötajad muutustele reageerivad ning kui valmis nad on uusi tööviise omaks võtma. Cameron ja Green (2019: 26–28) märgivad, et organisatsioonid, kus väärtustatakse avatud suhtlust, koostööd ja õppimist, suudavad muutusi ellu viia oluliselt tõhusamalt. Selline kultuuriline keskkond toetab töötajate valmisolekut katsetada uusi lahendusi ning vähendab vastuseisu muutustele.

Muutuste juhtimise seisukohast on oluline ka töötajate arendamine ja toetamine. Organisatsioonilised muutused võivad sageli nõuda töötajatelt uute oskuste omandamist või uute tööprotsessidega kohanemist. Seetõttu on oluline pakkuda töötajatele vajalikku koolitust ja tuge, mis aitab neil muutustega paremini kohaneda. Hiatt (2006: 11–14) rõhutab oma ADKAR-

modelis, et töötajate teadmised ja oskused on muutuste edukuse seisukohast kriitilise tähtsusega, kuna organisatsioonilised muutused realiseeruvad tegelikult individuaalsete käitumuslike muutuste kaudu.

Lisaks eeltoodule on muutuste juhtimisel oluline ka pidev tagasiside kogumine ja muutuste tulemuste hindamine. Regulaarne tagasiside võimaldab juhtidel hinnata, kas muutuste elluviimine liigub soovitud suunas ning kas organisatsioon saavutab kavandatud eesmärgid. Hayes (2018: 139–142) rõhutab, et tagasiside ja hindamise kaudu on võimalik tuvastada võimalikke probleeme ning vajadusel kohandada muutuste elluviimise strateegiat. Käesoleva töö analüüsi seisukohalt loovad nimetatud aspektid aluse, mille põhjal hinnata muutuste juhtimise protsessi erinevaid etappe. Kommunikatsiooni, osapoolte kaasamist, juhtkonna rolli ning muutuse eesmärkide selgust peetakse muutuste juhtimise kirjanduses olulisteks teguriteks, mis mõjutavad organisatsiooniliste muutuste edukust (Kotter, 1996: 85–87; Hayes, 2018: 32–34). Selge kommunikatsioon aitab organisatsiooni liikmetel mõista muutuse vajalikkust ning vähendab ebakindlust ja võimalikku vastuseisu muutustele (Kotter, 1996: 85–87). Osapoolte kaasamine võimaldab suurendada organisatsiooni liikmete valmisolekut muutusega kaasa minna ning toetab muutuse aktsepteerimist organisatsioonis (Cameron ja Green, 2019: 27–30). Juhtkonna roll on oluline muutuse suunamisel, töötajate motiveerimisel ning organisatsioonile selge visiooni loomisel (Hayes, 2018: 32–34). Muutuse eesmärkide selge sõnastamine aitab kujundada organisatsiooni liikmetes ühist arusaama sellest, miks muutust ellu viiakse ja milliseid tulemusi soovitakse saavutada (Kotter, 1996: 68–72).

Nende aspektide kaudu on võimalik hinnata, kuivõrd teadlikult ja süsteemselt muutust juhiti ning kuidas organisatsiooni liikmed muutust tajusid. Seetõttu keskendutakse käesolevas töös sellele, kuidas toimus kommunikatsioon, millisel määral kaasati osapooli, milline oli juhtkonna roll ning kuivõrd selgelt olid sõnastatud muutuse eesmärgid. Nende aspektide kaudu on võimalik analüüsida Puurmani kooli ja lasteaia liitmise protsessi Kurt Lewini mudeli etappide lõikes.

2. PUURMANI KOOLI JA LASTEAIA LIITMINE

2.1. Puurmani kooli ja lasteaia liitumisprotsess

Peale 2017. aasta haldusreformi liitunud Põltsamaa vald, Põltsamaa linn, Pajusi vald ja Puurmani vald tõid oma ühinemislepingus välja vajaduse suurendada haridusasutuste võrgu otstarbekust ning parandada juhtimise tulemuslikkust ja töötajate motiveeritust. Samuti käsitleti olulise eesmärgina koolivõrgu tõhustamist ning valla kulude vähendamist, sealhulgas hallatavate asutuste reorganiseerimise ja struktuurimuudatuste kaudu (Põltsamaa valla haridusvõrgu ümberkorraldamise kavatsus nr 1-3/2019/80).

Plaanitavate muudatuste juures toodi välja erinevaid meetmeid valla kulude vähendamiseks, sealhulgas valla hallatavate asutuste reorganiseerimine ja asutuste struktuuride muutmine.

Esialgu plaaniti haridusvõrgu ümberkorraldamine ellu viia 1. septembrist 2020, kuid protsess ei jõustunud kavandatud kujul. Seejärel otsustati ümberkorraldamise protsess uuesti läbi vaadata ning jätkata põhjalikuma ettevalmistusega (Põltsamaa Vallavalitsus, 2020; Põltsamaa Vallavalitsus, 2021).

Põltsamaa valla haridusvõrk kavandati ümber korraldada selliselt, et valla põhikoolid liidetakse ühise juhtimise alla. Puurmani piirkonna puhul leiti siiski, et piirkonna kauguse ja kohaliku keskuse rolli tõttu on otstarbekam liita Puurmani Mõisakool ja Puurmani Lasteaed Siilipesa üheks hariduskeskuseks. Sellise lahenduse eesmärk oli tagada kohapealne juhtimine ning säilitada piirkondlik hariduskorraldus (Põltsamaa vallavolikogu 17.12.2020 otsus nr 1-2/2020/79).

Puurmani Mõisakooli ja Puurmani Lasteaed Siilipesa liitmine kavandati jõustuma 1. septembrist 2021. Ühendatud asutuse nimeks jäi Puurmani Mõisakool ning see hakkas tegutsema koolieelse lasteasutuse ja põhikoolina ühe asutusena. Ümberkorralduse eesmärgiks oli tõhustada juhtimist ning saavutada suurem ressursitõhusus, sealhulgas muudeti lasteaia rühmapersonali töökorraldust. Varasema kahe õpetaja ja ühe abi süsteemi asemel rakendati 1+1+1 mudelit, kus rühmas töötas üks õpetaja, üks assistent ja üks abi (Põltsamaa vallavolikogu 17.12.2020 otsus nr 1-2/2020/79).

2.2 Puurmani mõisakooli ja Puurmani lasteaia Siilipesa tutvustus

Puurmani Mõisakool tegutseb Puurmani alevikus ning pakub nii alusharidust kui ka põhiharidust. Alates 1. septembrist 2021 tegutseb Puurmani Mõisakool lasteaed-põhikoolina, kus ühes asutuses toimuvad nii alushariduse kui ka põhihariduse õppe- ja kasvatustegevused.

Puurmani Mõisakool tegutseb kahes hoones. Põhikooli osa asub ajaloolises Puurmani mõisa peahoones, mida ümbritseb mõisapark. Selline keskkond pakub mitmekülgseid võimalusi õppe- ja kasvatustöö läbiviimiseks. Lasteaia osa tegutseb renoveeritud õppehoones Puurmani alevikus (Puurmani Mõisakooli arengukava 2023–2026).

2026. aasta seisuga on Puurmani Mõisakooli lasteaia kolm rühma, kus õpib kokku ligikaudu 50 last, ning põhikoolis üheksa klassi, kus õpib ligikaudu 95 õpilast. Kooli personal koosneb põhikooli osas 25 töötajast ning lasteaia osas 10 töötajast (Puurmani Mõisakooli arengukava 2023–2026).

3.METOODIKA

Antud bakalaureusetöös kasutab autor kvalitatiivset uurimismeetodit, mille eesmärk on mõista haridusasutuste liitmise protsessi. Kvalitatiivne uurimus võimaldab süvitsi analüüsida, kuidas inimesed tajuvad ja mõtestavad muutust, mitte ainult seda, millised tulemused objektiivselt saavutati (Creswell, 2014).

Meri-Liis Laherand (2010: 15) toob välja, et kvalitatiivne uuring on sobiv siis, kui uuritakse käitumismustrite taga olevaid protsesse ning püütakse vastata küsimusele “*miks?*”. Samas rõhutab Patton (2015), et kvalitatiivne uurimine on tõlgendav protsess, mille käigus püütakse mõista uuritava nähtuse tähendust selle loomulikus kontekstis.

Töö põhimeetodina kasutati poolstruktureeritud individuaalintervjuusid (lisad 2-3). See lähenemine annab uurijale võimaluse hoida vestlust fookuses, kuid samal ajal jätta ruumi paindlikkusele ning võimaldada intervjuueeritaval väljendada oma mõtteid vabalt ja põhjalikult (Kvale, 2007). Laherand (2010: 193) rõhutab samuti, et intervjuu läbiviimisel peab uurija oskama esitada eri tüüpi küsimusi, mis aitavad intervjuueeritaval oma mõtteid selgelt sõnastada.

Poolstruktureeritud intervjuu sobib käesoleva töö jaoks, sest see võimaldab muuta küsimuste järjekorda ja vajadusel täpsustada vastuseid (Silverman, 2020).

Intervjuude eesmärk oli mõista Puurmani Mõisakooli ja Puurmani Lasteaed Siilipesa liitmisega seotud kogemusi erinevate protsessis osalejate endi vaatenurgast. Kokku viidi läbi neli intervjuud, mille põhiküsimusi oli kümme.

Intervjueeritavateks olid:

- Endine Põltsamaa valla haridus- ja kultuuriosakonna juhataja;
- Puurmani Mõisakooli direktor;
- Endine Puurmani Lasteaed Siilipesa juhataja;
- Endine Põltsamaa vallavanem.

Valim moodustati eesmärgipärase valiku põhimõttel, mille eesmärk on kaasata uurimisprobleemiga otseselt seotud inimesed, kelle kogemused võimaldavad uuritavat nähtust põhjalikult mõista (Patton, 2015). Käesoleva töö puhul valiti intervjueeritavateks inimesed, kes olid seotud Puurmani kooli ja lasteaia liitmise kavandamise, juhtimise või elluviimisega erinevatel tasanditel. Valimisse kaasati nii vallavalitsuse esindajad kui ka haridusasutuste juhid, et saada ülevaade muutuse protsessist nii otsustajate, kui ka muutuse igapäevaste elluviijate vaatenurgast.

Nelja intervjuu läbiviimist pidas autor käesoleva uurimistöö eesmärki arvestades piisavaks, sest uuring keskendub konkreetse juhtumi analüüsimisele, mitte tulemuste üldistamisele laiemalt. Valitud intervjueeritavad olid protsessis võtmerollis ning nende kogemused võimaldasid saada sisuka ülevaate muutuse planeerimisest, kommunikatsioonist, juhtimisest ja elluviimisest. Kuna autor uuris konkreetset liitmisprotsessi, võimaldas sihipäraselt valitud väiksem valim keskenduda osalejate kogemuste põhjalikule analüüsimisele.

Kolm intervjuud viidi läbi näost näkku kohtumistena ning üks intervjuu viidi läbi veebi teel. Intervjuude kestvus varieerus 30 minutist kuni ühe tunnini. Enne intervjuu toimumist said osalejad kirjaliku teadliku nõusoleku vormi (lisa 1) ja küsimused (lisad 2-3) tutvumiseks. Lisaks küsiti luba intervjuu salvestamiseks ja andmete kasutamiseks uurimistöö eesmärgil, järgides

uurimistöö eetika põhimõtteid (Kvale, 2007; Creswell, 2014). Uurimuses tagati intervjuueeritavate anonüümsus ning analüüsis kasutatakse nimede asemel intervjuude numeratsiooni. Käesolevas uurimistöös keskendutakse teadlikult muutustes osalenud isikute ning muutuse eestvedajate hinnangutele. Selline lähenemine võimaldab saada vahetu ülevaate sellest, kuidas muutuse protsessi kogeti ning millised tegurid mõjutasid selle kulgu osalejate vaatenurgast.

Intervjuude järjekord oli järgmine:

- Esimene intervjuu viidi läbi endise Põltsamaa valla haridus- ja kultuuriosakonna juhatajaga 26. jaanuaril 2023 Põltsamaa vallavalitsuses ning intervjuu kestis veidi üle tunni. Intervjuu andis ülevaate haridusreformi kavandamisest ja elluviimise käigust (edaspidi intervjuu 1).
- Teine intervjuu viidi läbi Puurmani Mõisakooli direktoriga 2. märtsil 2023 Puurmani Mõisakoolis, kestvusega 30 minutit. Intervjuu keskendus muutuse tagajärgedele ja kooli praegusele olukorrale (edaspidi töös intervjuu 2).
- Kolmas intervjuu toimus endise Puurmani Lasteaed Siilipesa juhatajaga 9. märtsil 2023, Puurmani lasteaias ning andis ülevaate muutuse vastuvõtust ning hilisemast kohanemisest (edaspidi töös intervjuu 3).
- Neljas intervjuu toimus endise Põltsamaa vallavanemaga 26. jaanuaril 2026, Teamsi videokohtumise teel ning kestis tund aega. Intervjuu andis ülevaate haridusreformi kavandamisest ja elluviimise käigust läbi vallavalitsuse silmade (edaspidi töös intervjuu 4).

Dokumendianalüüsi käigus uuriti Põltsamaa valla kodulehel ja Haridus- ja Teadusministeeriumi portaalides avaldatud dokumente ning kohaliku hariduspoliitika materjale. Miles, Huberman ja Saldaña (2014) rõhutavad, et erinevate andmeallikate kasutamine (intervjuud ja dokumendid) võimaldab andmeid trianguleerida ning suurendab uurimistulemuste usaldusväärsust.

Analüüsi käigus keskendus autor eelkõige sellele, kuidas liitmisprotsess vastab Kurt Lewini muutuste juhtimise kolmele etapile: lahtikülmutamine, muutuse elluviimine ja kinnikülmutamine.

Kokkuvõttes võimaldab selline kombineeritud uurimisviis – intervjuud ja dokumendianalüüs – saada tervikliku pildi muutuse protsessist ning mõista, kuidas erinevad osapooled liitmist tajusid ja millised tegurid mõjutasid selle kulgu. Samas on oluline rõhutada, et käesolev uurimus ei keskendu muutuse tulemuste hindamisele, vaid eelkõige muutuse protsessi analüüsimisele osalejate vaatenurgast. Tuleb arvestada, et muutustes osalenud ja neid ellu viinud isikute hinnangud võivad olla subjektiivsed, kuna nad hindavad osaliselt ka enda tegevust. Seetõttu ei ole selline lähenemine sobiv muutuse tulemuste objektiivseks hindamiseks. Käesoleva töö eesmärk on aga teadlikult keskenduda sellele, kuidas muutuse protsessi tajuti ja millised tegurid seda mõjutasid, mitte anda hinnangut muutuse lõpptulemuse edukusele.

4. PUURMANI KOOLI JA LASTEAIJA LIITMISE ANALÜÜS KURT LEWINI MUDELI ALUSEL

4.1 Lahtikülmutamise etapp

Lahtikülmutamise etapi hindamisel lähtutakse käesolevas töös eelkõige muutuse vajaduse teadvustamisest, kommunikatsioonist ning erinevate osapoolte kaasamisest. Nende aspektide valik põhineb muutuste juhtimise kirjandusel, mille kohaselt on lahtikülmutamise etapi peamiseks eesmärgiks valmistada organisatsioon ja selle liikmed muutuseks ette ning vähendada võimalikku vastuseisu (Lewin, 1951: 229; Burnes, 2020: 46). Muutuse vajaduse selgitamine aitab organisatsiooni liikmetel mõista muudatuse vajalikkust, kommunikatsioon toetab teadlikkuse kujunemist ning osapoolte kaasamine suurendab valmisolekut muutusega kaasa minna (Kotter, 1996: 4–7). Nende aspektide kaudu on võimalik hinnata, kuivõrd teadlikult ja süsteemselt valmistati Puurmani kooli ja lasteaia liitmise protsessis organisatsiooni liikmeid muutuseks ette.

Lewini mudeli esimene etapp on lahtikülmutamine, mille eesmärk on teadvustada organisatsioonis muutuse vajadust ning valmistada organisatsiooni liikmed ette uueks olukorraks. Selles etapis on oluline selgitada muutuse põhjuseid, luua arusaam muudatuse vajalikkusest ning vähendada vastuseisu (Burnes 2020: 46).

Puurmani kooli ja lasteaia liitmise puhul oli muutuse algseks ajendiks Põltsamaa valla haridusvõrgu olukord. Intervjuude põhjal oli üheks peamiseks probleemiks demograafiline muutus ja õpilaste arvu vähenemine. Ühe intervjuueeritava sõnul oli Põltsamaa valla haridusvõrk kujundatud olukorras, kus õpilaste arv oli oluliselt suurem kui tegelikult, mistõttu oli vaja olemasolevaid ressursse efektiivsemalt kasutada (intervjuu 4, 2026). Üks intervjuueeritav tõi välja, et maapiirkondades väheneb elanike arv ning noored pered liiguvad suurematesse keskustesse, kus on rohkem töövõimalusi ja teenuseid (intervjuu 3, 2026). Kuigi intervjuueeritavad tõi välja mitmeid ratsionaalseid põhjuseid muutuse algatamiseks, tekib küsimus, kuivõrd selgelt ja mitmekülgselt need argumendid organisatsiooni liikmeteni jõudsid. Lewini teooria kohaselt on lahtikülmutamise etapis kriitilise tähtsusega mitte ainult muutuse objektiivne vajadus, vaid ka see, kas osapooled tajuvad seda vajadust (Burnes 2020: 46). Kuigi

intervjueeritavad tõid välja mitmeid ratsionaalseid põhjuseid muutuse algatamiseks, viitavad hilisem kogukonna vastuseis ning ümberkorraldamise esimese katse ebaõnnestumine sellele, et muutuse vajadus ei olnud kõikidele osapooltele piisavalt selgelt kommunikeeritud ega arusaadav. Lewini teooria kohaselt on lahtikülmutamise etapis oluline, et organisatsiooni liikmed mõistaksid muutuse vajalikkust ning aktsepteeriks selle eesmärgi (Burnes, 2020: 46). Antud juhul võib järeldada, et kuigi juhtkonna tasandil oli muutuse vajadus teadvustatud, ei jõudnud see arusaam esialgu piisavalt laiapõhjaliselt organisatsiooni liikmete ja kogukonnani.

Lisaks demograafilistele põhjustele tõid intervjueeritavad esile ka vajaduse parandada haridusasutuste juhtimise tõhusust. Väikestes haridusasutustes tähendas eraldi juhtimine sageli dubleerivaid haldusstruktuure, mis ei olnud alati otstarbekad. Intervjueeritava hinnangul oli üheks eesmärgiks ühtlustada juhtimist ning tugevdada kooli ja lasteaia vahelist koostööd, et kujuneks ühtne hariduskeskkond (intervjuu 1, 2023). Siinkohal on oluline hinnata, kas muutuse põhjendused olid esitatud piisavalt terviklikult ja erinevatest vaatenurkadest. Kuigi efektiivsuse ja ressursside optimeerimise argumendid on organisatsioonilisel tasandil põhjendatud, võivad need jääda abstraktseks, kui neid ei seostata otseselt töötajate ja kogukonna igapäevase kogemusega. Kuigi efektiivsuse ja ressursside optimeerimise argumendid olid organisatsioonilisel tasandil põhjendatud, jäid need osaliselt abstraktseks ega olnud kõikidele osapooltele ühtviisi arusaadavad. Intervjuude ja dokumentide põhjal ilmnes, et muutuse eestvedajad keskendusid eelkõige organisatsioonilistele ja majanduslikele argumentidele, kuid vähem pöörduti tähelepanu sellele, kuidas erinevad sihtrühmad muutuse vajalikkust tajusid. See väljendus hilisemas kogukonna vastuseisus ning ümberkorraldamise esimese katse ebaõnnestumises. Teoreetilisest vaatenurgast oleks lahtikülmutamise etapis oluline siduda strateegilised eesmärgid konkreetsete ja arusaadavate näidetega, mis aitaksid vähendada ebakindlust ja vastuseisu.

Esialgse ümberkorraldamise katse ebaõnnestumine ning sellele järgnenud kogukonna vastuseis viitasid sellele, et lahtikülmutamise etapp ei olnud piisavalt põhjalikult ette valmistatud. Intervjuude ja dokumentide põhjal ilmnes, et muutuse eesmärgid ja kavandatud mudel ei olnud kõikidele osapooltele piisavalt selged ning protsessi tajuti kiirustatuna. Lewini mudeli kohaselt on lahtikülmutamise etapis oluline kujundada organisatsiooni liikmetes arusaam muutuse vajalikkusest ning vähendada vastuseisu läbi kommunikatsiooni ja kaasamise (Lewin, 1951: 229;

Burnes, 2020: 46). Antud juhul viitab kogukonna tugev reaktsioon sellele, et muutuse ettevalmistamine ei olnud esialgu piisavalt laiapõhjaline.

Sellest võib järeldada, et muutuse esialgses etapis ei olnud kommunikatsioon piisavalt läbimõeldud ega süsteemne. Lewini mudeli kohaselt peaks lahtikülmutamise etapp looma tugeva aluse muutuse aktsepteerimiseks, kuid antud juhul viis kiirustamine ja ebaselgus hoopis vastuseisu tekkeni. Samuti võib küsida, kas muutuse eestvedajad alahindasid kogukonna emotsionaalset seotust kohaliku kooliga. Teoreetilisest vaatenurgast on teada, et just haridusasutuste puhul mängib identiteet ja kuuluvustunne olulist rolli, mistõttu oleks pidanud sellele aspektile pöörama suuremat tähelepanu juba muutuse algfaasis.

Selline olukord tekitas kogukonnas vastuseisu ning viis olukorrani, kus esialgne ümberkorraldamise otsus vaidlustati kohtus. Intervjuude põhjal oli kogukonna peamine mure seotud sellega, et Puurmani kooli kavandati liita suurema haridusasutuse struktuuri, mis tekitas hirmu kohaliku kooli identiteedi kadumise ees.

Seega võib järeldada, et lahtikülmutamise etapp ei olnud alguses täielikult edukas. Muutuse vajadus oli küll olemas ning seda toetasid mitmed analüüsid ja strateegilised dokumendid, kuid kommunikatsioon ja kaasamine ei olnud esialgu piisavad. Lewini teooria kohaselt on selline olukord muutuste protsessides üsna tavaline, sest inimesed reageerivad muutustele sageli vastuseisuga, eriti kui muutus puudutab olulisi institutsioone nagu koolid (Hussain jt 2016).

Eelnevat arvesse võttes saab öelda, et lahtikülmutamise etapp ei olnud lineaarne ega ühtlaselt edukas, vaid toimus mitme katse kaudu. Muutuse vajadus oli juhtkonna tasandil küll teadvustatud ning seda põhjendati demograafiliste ja organisatsiooniliste argumentidega, kuid esialgu ei olnud need põhjendused kõikidele osapooltele piisavalt arusaadavad. Samuti ilmnes, et kommunikatsioon ja osapoolte kaasamine ei olnud protsessi algfaasis piisavad, mis väljendus kogukonna vastuseisus ning ümberkorraldamise esimese katse ebaõnnestumises. Teise katse käigus pöörati rohkem tähelepanu kommunikatsioonile ja kaasamisele, mis aitas muuta protsessi süsteemsemaks ning paremini kooskõlla muutuste juhtimise põhimõtetega. See kinnitab Lewini käsitlust, mille kohaselt on muutuse ettevalmistamise etapis oluline kujundada organisatsiooni

liikmetes arusaam muutuse vajalikkusest ning vähendada vastuseisu läbi teadliku kommunikatsiooni ja kaasamise.

4.2 Muutuse elluviimise etapp

Muutuse elluviimise etapi analüüsimisel keskendutakse käesolevas töös eelkõige kommunikatsiooni toimimisele, juhtimise rollile ning organisatsiooni liikmete kohanemisele uue töökorraldusega. Nende aspektide valik tuleneb muutuste juhtimise kirjandusest, mille kohaselt on muutuse elluviimise etapis oluline toetada organisatsiooni liikmete kohanemist uute tööviiside ja korralduslike muudatustega (Lewin, 1951: 230; Burnes, 2020: 47–48). Kommunikatsioon aitab vähendada ebakindlust ning toetab muutusega seotud info liikumist organisatsioonis, juhtimise roll on oluline muutuse suunamisel ja töötajate toetamisel ning organisatsiooni liikmete kohanemine näitab, kuivõrd edukalt suudeti uusi töökorralduslikke põhimõtteid rakendada (Hayes, 2018: 19–21). Nende aspektide kaudu on võimalik hinnata, kuidas muutus praktiliselt ellu viidi ning millised tegurid mõjutasid selle kulgu.

Lewini mudeli teine etapp on muutuse elluviimine, mille käigus viiakse kavandatud muudatused organisatsioonis reaalselt ellu. Selles etapis on oluline tagada selge kommunikatsioon, juhtkonna toetus ning töötajate ja teiste osapoolte kaasamine muutuse protsessi (Burnes 2020: 47-48).

Puurmani kooli ja lasteaia liitmise puhul algas muutuse elluviimise etapp pärast seda, kui esialgse ümberkorraldamise katse ebaõnnestus ning vald otsustas protsessi uuesti alustada. Intervjuude põhjal oli teise katse puhul oluline eesmärk muuta kogu protsess läbipaistvamaks ning suurendada osapoolte kaasamist.

Üks intervjuueeritav tõi välja, et teise katse käigus otsustati avalikustada kogu protsessiga seotud informatsioon ning jagada seda regulaarselt valla kodulehel ja sotsiaalmeedias. „Teisel korral anti inimestele rohkem infot ja toimusid kohtumised, kus sai küsimusi küsida” (intervjuu 4, 2026). Samuti avaldati kohtumiste protokolle ja memosid, et kõik huvilised saaksid protsessi kulgemist jälgida (intervjuu 4, 2026). Selline lähenemine viitab sellele, et teise katse käigus pöörati rohkem tähelepanu kommunikatsiooni läbipaistvusele ning osapoolte informeerimisele. Intervjuude põhjal aitas regulaarne info jagamine vähendada ebakindlust ning võimaldas osapooltel protsessi paremini jälgida.

Teoreetilisest vaatenurgast rõhutatakse, et efektiivne muutuste juhtimise kommunikatsioon ei piirdu üksnes info edastamisega, vaid eeldab ka dialoogi ja tagasiside võimaluste loomist (Kotter 1996: 6–7). Intervjuude põhjal muutus teise katse käigus kommunikatsioon süsteemsemaks ja läbipaistvamaks, kuna protsessiga seotud informatsiooni avalikustati regulaarselt valla kodulehel ja sotsiaalmeedias ning huvilistele võimaldati ligipääs kohtumiste protokollidele ja memodele (intervjuu 4, 2026). Võrreldes esialgse ümberkorraldamise katsega viitab see sellele, et rohkem tähelepanu pöörati osapoolte informeerimisele ja protsessi selgitamisele, mis aitas vähendada varasemat ebakindlust ning muuta muutuse elluviimine organiseeritumaks.

Positiivse aspektina võib välja tuua, et võrreldes esialgse katsega oli kommunikatsioon selgem ja süsteemsem, mis tõenäoliselt aitas vähendada varasemat vastuseisu. Samas viitab varasem kogemus sellele, et kommunikatsiooni kvaliteet ei sõltu ainult info hulgast, vaid ka sellest, kuidas ja kellele see edastatakse ning kas see vastab osapoolte ootustele ja vajadustele.

Lisaks pöörati suuremat tähelepanu haridusasutuste juhtide kaasamisele. Haridusasutuste juhid said olulise rolli muutuse vahendamisel oma organisatsioonides, sest nemad suhtlesid nii õpetajate, lapsevanemate kui ka kogukonna esindajatega. Selline lähenemine aitas vähendada arusaamatusi ning võimaldas koguda tagasisidet muutuse mõjude kohta. Intervjuude põhjal väljendus juhtide suurem kaasamine eelkõige selles, et info liikus organisatsioonisiselt läbi nende ning nad vahendasid muutusega seotud selgitusi oma töötajatele ja kogukonnale. Üks juhtidest tõi välja: „Pidime ise töötajatele palju selgitama ja küsimustele vastama” (intervjuu 2, 2023). See aitas muuta kommunikatsiooni vahetumaks ja arusaadavamaks, kuna juhid tundsid oma organisatsiooni eripära ning oskasid infot kohandada vastavalt sihtrühmale. Positiivse aspektina võib välja tuua, et selline lähenemine suurendas usaldust juhtide ja töötajate vahel ning võimaldas koguda vahetut tagasisidet muutuse mõjude kohta.

Intervjuude põhjal oli haridusasutuste juhtidel oluline roll muutusega seotud info vahendamisel organisatsioonis, kuid nende tegevus sõltus suurel määral sellest, kuidas nad ise muutuse sisu tõlgendasid ja edasi andsid. See viitab sellele, et kommunikatsiooni ühtsus ei olnud täielikult tagatud ning info edastamine võis erinevate osapoolteni jõuda mõnevõrra erinevalt. Samas aitas juhtide kaasamine muuta kommunikatsiooni vahetumaks ja organisatsioonispetsiifilisemaks, kuna juhid tundsid oma asutuste eripära ning oskasid infot kohandada vastavalt töötajate ja

kogukonna vajadustele. Muutuste juhtimise kirjanduses rõhutatakse, et keskastme juhtide tõhus kaasamine eeldab selgeid juhiseid ja toetavaid mehhanisme, et tagada muutusega seotud info ühtlane vahendamine organisatsioonis (Hayes, 2018: 15–18).

Juhtide kaasamine oli vajalik ja põhjendatud samm, mis aitas parandada kommunikatsiooni võrreldes varasema etapiga. Samas viitab see ka sellele, et muutuste juhtimisel ei piisa üksnes rollide määramisest, vaid oluline on tagada, et kõik osapooled mõistavad oma rolli sisu ühtselt ning saavad selle täitmiseks piisavat tuge.

Intervjuudest selgus ka, et muutuse elluviimisel oli oluline roll organisatsioonilistel ressurssidel. Näiteks kaasati protsessi vallavalitsuse erinevad osakonnad, sealhulgas rahandusosakond, majandusosakond ning kommunikatsioonispetsialistid, kes aitasid analüüsida ümberkorralduse mõju ning toetada kommunikatsiooni kogukonnaga (intervjuu 4, 2026). Erinevate osakondade kaasamine väljendus eelkõige selles, et rahandusosakond tegeles ümberkorralduse finantsilise mõju hindamisega, majandusosakond analüüsis ressursside jaotust ning kommunikatsioonispetsialistid vastutasid info edastamise eest kogukonnale. Selline ülesannete jaotus võimaldas käsitleda muutust mitmest vaatenurgast ning toetas otsuste tegemist nii majanduslikust kui ka organisatsioonilisest aspektist.

Positiivse tulemusena aitas erinevate kompetentside kaasamine muuta otsustusprotsessi süsteemsemaks ning vähendas riski, et olulised aspektid jäävad tähelepanuta. Kui erinevad osakonnad tegutsevad paralleelselt, kuid ilma piisava koostööta, võib see viia killustunud otsusteni või info ebajärjekindla edastamiseni.

Teoreetilisest vaatenurgast rõhutatakse, et muutuste elluviimise etapis on oluline tagada erinevate funktsioonide vaheline koostöö ja selge rollijaotus, et vältida organisatsioonisisesid pingeid ja suurendada muutuse tõhusust (Cummings ja Worley 2015: 23–25). Seetõttu võib järeldada, et kuigi ressursside kaasamine oli sisuliselt põhjendatud ja vajalik, sõltus selle tegelik mõju suuresti koostöö kvaliteedist ja juhtimise selgusest. Selline ülesannete jaotus võimaldas käsitleda muutust mitmest vaatenurgast ning toetas otsuste tegemist nii majanduslikust kui ka organisatsioonilisest aspektist. Samas eeldas erinevate osapoolte kaasamine selget rollijaotust ja koordineeritud koostööd, et vältida info killustumist ning tagada muutusega seotud tegevuste ühtne elluviimine. Seetõttu võib järeldada, et ressursside kaasamise tulemuslikkus sõltus suuresti

sellest, kuivõrd hästi suudeti erinevate osapoolte tegevusi omavahel koordineerida (intervjuu 4, 2026).

Muutuse elluviimise etapis tuli tegeleda ka töötajate harjumustega. Näiteks lasteaia töötajad olid harjunud olukorraga, kus asutuse juht viibib igapäevaselt samas hoones. Pärast liitmist pidi direktor aga jagama oma aega kooli ja lasteaia vahel, mis nõudis töötajatelt harjumist uue töökorraldusega (intervjuu 2, 2023). Üks intervjuueeritav märkis: „Alguses oli harjumatu, et direktor ei olnud enam kogu aeg samas majas kohal” (intervjuu 2, 2023). Intervjuude põhjal tähendas see töötajate jaoks eelkõige muutust igapäevases suhtluses ja otsustusprotsessides. Kui varasemalt oli juht füüsiliselt pidevalt kättesaadav, siis pärast liitmist tuli arvestada sellega, et juht ei viibi alati kohapeal ning osa suhtlusest toimus vahendatult või viivitusega. See võis tekitada ebakindlust ning aeglustada mõningate tööalaste küsimuste lahendamist.

Samas võib välja tuua, et aja jooksul kohaneti uue töökorraldusega ning leiti alternatiivseid suhtlusviise, näiteks telefoni ja digivahendite kasutamine, mis aitasid igapäevast koostööd jätkata. Selline kohanemine viitab sellele, et muutuse elluviimise etapis oli organisatsioon võimeline oma tööprotsesse ümber kujundama vastavalt uutele tingimustele.

Teoreetiliselt on muutuse etapis oluline toetada töötajaid uute harjumuste kujundamisel ning pakkuda neile piisavat tuge ja selgust (Hayes 2018: 19–21). Antud juhul võib järeldada, et kuigi muutus tõi kaasa esialgseid kohanemiskursusi, toimus aja jooksul järkjärguline harjumine uue olukorraga. Seejuures võib küsida, kas töötajatele pakuti piisavalt tuge selle üleminekuperioodi jooksul või toimus kohanemine pigem iseseisvalt.

Intervjuudest selgus, et muutus ei mõjutanud oluliselt õpetajate igapäevast tööd. Näiteks kooli õpetajate töökorraldus jäi suuresti samaks ning liitmine ei toonud kaasa olulisi muudatusi nende igapäevases tegevuses (intervjuu 2, 2023). Samas võib küsida, kas muutuse mõju igapäevatööle oli tõepoolest nii minimaalne või ei tajutud seda lihtsalt otseselt. On võimalik, et muutused avaldusid kaudsemalt, näiteks organisatsioonikultuuris, suhtlusmustrites või töökorralduse detailides, mida ei pruugitud esialgu teadlikult seostada liitmisega.

Lisaks võib eeldada, et muutuse mõju ei olnud kõigi töötajate jaoks ühesugune. Kui õpetajate töö sisu jäi samaks, võisid muutused siiski avalduda näiteks koostöö korralduses,

otsustusprotsessides või juhtimise struktuuris. Samuti võib tekkida küsimus, kas juhtkond tajus võimalikke rahulolematuse märke või jäid need osaliselt märkamata. Teoreetiliselt on muutuste juhtimise puhul leitud, et töötajad võivad esialgu tajuda muutuse mõju väiksemana, kui see tegelikult on, eriti juhul, kui muutused toimuvad järk-järgult või kaudselt (Weick ja Quinn 1999: 379–381). Intervjuude analüüs näitas, et suurimad väljakutsed ilmneshid lahtikülmutamise etapis, kus kommunikatsioon ja osapoolte kaasamine ei olnud esialgu piisavad, mis põhjustas kogukonna vastuseisu ning muutuse esimese katse ebaõnnestumise. Samas ilmnesh, et protsessi hilisemates etappides pöörati rohkem tähelepanu kommunikatsioonile ja koostööle, mis toetas organisatsiooni järkjärgulist kohanemist uue töökorraldusega.

Seega võib järeldada, et muutuse elluviimise etapp oli võrreldes esialgse katsega paremini planeeritud ning sisaldas rohkem kommunikatsiooni ja huvigruppide kaasamist. Kommunikatsioon muutus süsteemsemaks ja läbipaistvamaks, mis aitas organisatsiooni liikmetel protsessi paremini mõista ning vähendas varasemat ebakindlust. Juhtidel oli oluline roll muutusega seotud info vahendamisel ja töötajate toetamisel, kuigi kommunikatsiooni ühtsus sõltus suurel määral erinevate osapoolte koostööst ja rollide selgusest. Samuti ilmnesh, et organisatsiooni liikmete kohanemine uue töökorraldusega toimus järk-järgult ning eeldas harjumist muutunud juhtimis- ja suhtluspraktikatega. Seega mõjutasid muutuse elluviimise etapi kulgu eelkõige kommunikatsiooni toimimine, juhtimise roll ning organisatsiooni liikmete valmisolek muutustega kohaneda.

4.3 Kinnikülmutamise etapp

Lewini mudeli kolmas etapp on kinnikülmutamine, mille eesmärk on stabiliseerida uus olukord ning kinnistada muutused organisatsiooni igapäevases tegevuses. Selles etapis muutub uus töökorraldus organisatsiooni tavapäraseks praktikaks ning inimesed harjuvad uue olukorraga (Burnes 2020: 48-49).

Kinnikülmutamise etapi hindamisel keskendutakse käesolevas töös sellele, kuivõrd on uus töökorraldus stabiliseerunud, millisel määral on uued praktikad kinnistunud ning millised väljakutsed võivad mõjutada muutuse pikaajalist püsimist. Nende aspektide valik tuleneb Kurt Lewini muutuste juhtimise käsitlusest, mille kohaselt on kinnikülmutamise etapi eesmärk

stabiliseerida uus olukord ning muuta muutusega seotud tööviisid organisatsiooni igapäevaseks osaks (Lewin, 1951: 231; Burnes, 2020: 48–50). Uue töökorralduse stabiliseerumine võimaldab hinnata, kas organisatsioon on suutnud muutusega kohaneda, uute praktikate kinnistumine näitab muutuse püsivust ning võimalike väljakutsete analüüsimine aitab mõista, millised tegurid võivad takistada muutuse pikaajalist säilimist (Hayes, 2018: 20–22). Nende aspektide kaudu on võimalik hinnata, kuivõrd edukalt kinnistus Puurmani kooli ja lasteaia liitmise tulemusena kujunenud uus töökorraldus organisatsiooni igapäevases tegevuses.

Puurmani kooli ja lasteaia liitmise puhul algas kinnikülmutamise etapp pärast liitmise ametlikku jõustumist 1. septembril 2021. Selleks ajaks oli uus organisatsiooniline struktuur loodud ning kool ja lasteaed tegutsesid ühe asutusena.

Intervjuude põhjal võib järeldada, et kuigi muutus tekitas alguses ebakindlust ja vastuseisu, on uus töökorraldus aja jooksul stabiliseerunud. Kahe intervjuueeritava hinnangul on uus süsteem praeguseks ajaks „paika loksunud“ ning igapäevane töö toimib üldjoontes hästi (intervjuu 2,3 2023). Ühe intervjuueeritava sõnul on muutusega juba harjutud ning olukord ei tundu enam probleemne: „Uued asjad tahavad ikka harjumist saada. Nüüd on juba üle aasta selle olukorraga harjutud“ (intervjuu 3, 2023). Selline hinnang viitab sellele, et muutuse stabiliseerumine ei toimunud iseenesest, vaid eeldas teadlikke juhtimistegevusi. Intervjuude põhjal võib järeldada, et juhid panustasid eelkõige järjepidevasse kommunikatsiooni, töökorralduse selgitamisse ning uute praktikate igapäevasesse rakendamisse. See aitas töötajatel uue olukorraga järk-järgult kohaneda ning vähendas algset ebakindlust.

Samas võib hinnata, et stabiliseerumisprotsess oli pigem järkjärguline kui süsteemselt juhitud, kuna rõhk näib olevat olnud kohanemisel aja jooksul, mitte selgelt struktureeritud kinnistamistegevustel. Teoreetiliselt rõhutatakse, et kinnikülmutamise etapis on oluline teadlikult tugevdada uusi käitumismustreid, näiteks läbi tagasiside, tunnustamise ja uute tööviiside formaliseerimise (Burnes 2020: 48–49). Antud juhul ei selgu selgelt, kuivõrd selliseid süsteemseid meetmeid kasutati. Positiivse aspektina võib siiski välja tuua, et muutuse järjepidev rakendamine ning igapäevase töö toimimine viitavad sellele, et juhid suutsid luua piisava stabiilsuse, mis võimaldas uuel töökorraldusel kinnistuda. Seetõttu võib hinnata, et kuigi protsess

ei pruukinud olla täielikult struktureeritud, oli see praktikas toimiv ning toetas muutuse püsima jäämist.

Samuti tõid intervjuueeritavad esile mitmeid positiivseid muutusi, mis liitmise tulemusena tekkisid. Näiteks paranes koostöö kooli ja lasteaia vahel ning tekkis võimalus paremini valmistada lapsi ette kooli minekuks. Ühe intervjuueeritava sõnul võimaldab ühine juhtimine korraldada näiteks koolieelikute regulaarseid külastusi kooli, mis aitab lastel koolikeskkonnaga varem harjuda (intervjuu 1, 2023). Intervjuude põhjal ei toimunud koostöö paranemine iseenesest, vaid eeldas aktiivset panust nii juhtkonnalt kui ka töötajatelt. Ühise juhtimise tingimustes loodi teadlikult rohkem võimalusi koostööks, näiteks ühiste tegevuste ja regulaarsete kokkupuudete kaudu, mis aitasid siduda kooli ja lasteaia igapäevast toimimist. See viitab sellele, et muutuse kinnikülmutamise etapis pöörati tähelepanu uute praktikate järjepidevale rakendamisele.

Samas võib hinnata, et selliste positiivsete muutuste kujunemine sõltus suuresti töötajate valmisolekust koostööd teha ning muutust omaks võtta. Kui töötajad ei oleks olnud valmis uusi praktikaid katsetama ja rakendama, ei oleks ka koostöö paranemine toimunud. Seega võib järeldada, et lisaks juhtkonna rollile oli oluline ka töötajate aktiivne panus muutuse elluviimisel. Teoreetiliselt rõhutatakse, et muutuste kinnistumine eeldab uute käitumismustrite muutumist organisatsiooni igapäevaseks praktikaks (Burnes 2020: 48–49). Antud juhul võib hinnata, et koostöö paranemine ning uute ühiste tegevuste kujunemine viitavad sellele, et muutus ei jäänud pelgalt formaalseks struktuurimuudatuseks, vaid avaldus ka organisatsiooni sisulises toimimises.

Samas tõid intervjuueeritavad esile ka mõningaid väljakutseid. Näiteks suurenes direktori töökoormus, kuna ta vastutab nüüd nii kooli kui ka lasteaia töö korraldamise eest. Lisaks nõudis uus töökorraldus töötajatelt suuremat iseseisvust ning koostööd, eriti lasteaia töötajate puhul (intervjuu 2, 2023). Neid tegureid võib käsitleda kinnikülmutamise etapi oluliste väljakutsetena, mis mõjutavad muutuse püsivat kinnistumist. Lewini mudeli kohaselt ei tähenda muutuse stabiliseerumine üksnes uue struktuuri kehtestamist, vaid ka seda, et organisatsiooni liikmed suudavad uue töökorraldusega jätkusuutlikult toime tulla (Burnes 2020: 48–49).

Direktori suurenenud töökoormus võib viidata sellele, et organisatsiooniline struktuur ei ole täielikult tasakaalus ning võib pikemas perspektiivis mõjutada juhtimise kvaliteeti. Samuti eeldas

töötajatelt nõutud suurem iseseisvus ja koostöö uute tööharjumuste kujunemist, mis ei pruugi toimuda kiiresti ega ühtlaselt kõigi töötajate seas. Seetõttu võib järeldada, et kuigi muutus on formaalselt kinnistunud, ei pruugi kõik selle aspektid olla täielikult stabiliseerunud. Teoreetiliselt on selline olukord tavapärane, kuna muutuste kinnistumine on pikaajaline protsess, mille käigus võivad ilmneda uued probleemid ja kohanemisvajadused. Antud juhul viitavad esile toodud väljakutsed sellele, et kinnikülmutamise etapp ei olnud lõplikult lõpule viidud, vaid jätkus ka pärast muutuse ametlikku rakendamist.

Lewini mudeli seisukohalt võib siiski järeldada, et kinnikülmutamise etapp on olnud suhteliselt edukas. Uus organisatsiooniline struktuur on stabiliseerunud ning haridusasutus toimib ühe tervikuna. Kuigi muutus tekitas alguses ebakindlust ja vastuseisu, on aja jooksul kujunenud uus töökorraldus, mis on muutunud organisatsiooni tavapäraseks praktikaks.

5.TULEMUSED JA JÄRELDUSED

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk oli analüüsida Puurmani Mõisakooli ja Puurmani Lasteaia Siilipesa liitmise protsessi Kurt Lewini muutuste juhtimise mudeli alusel. Analüüs põhines nii dokumentide analüüsil kui ka uurimistöö käigus läbiviidud intervjuudel, mis võimaldasid vaadelda muutuse protsessi erinevate osapoolte vaatenurgast.

Uurimistulemused näitavad, et Puurmani kooli ja lasteaia liitmise protsessi võib selgelt kirjeldada Lewini kolmeastmelise muutuste juhtimise mudeli kaudu. Analüüsi põhjal ilmnes, et muutus läbis kõik kolm etappi – lahtikülmutamise, muutuse elluviimise ja kinnikülmutamise, kuid nende etappide kulg ei olnud täiesti lineaarne ning protsessi jooksul esines mitmeid väljakutseid.

Analüüs näitas, et lahtikülmutamise etapi keskseks õppetunniks osalejate endi hinnangul on varajase ja mitmeetapilise kaasamise olulisus. Kuigi muutuse vajadus oli objektiivselt olemas, ei olnud see esialgu piisavalt selgelt ja laiapõhjaselt osapooltele kommunikeeritud, mis viis vastuseisu tekkeni ja protsessi ajutise peatamiseni. See kinnitab teoreetilist seisukohta, et muutuse vajaduse tajumine ei teki automaatselt, vaid eeldab teadlikku ja järjepidevat kommunikatsiooni (Burnes 2020; Hussain jt 2016). Käesoleva juhtumi põhjal võib järeldada, et

kaasamisprotsess võiks toimuda mitmes etapis. Esmalt tuleks osapooltele tutvustada muutuse sisu ja eesmärgi, seejärel võimaldada neil väljendada oma kahtlusi ja vastuseisu ning alles seejärel kujuneb välja teatav valmisolek muutuseks. Alles sellises etapis võib pidada organisatsiooni piisavalt ettevalmistatuks liikumiseks muutuse elluviimise faasi. Seega täiendab antud juhtum Lewini mudelit, rõhutades, et lahtikülmutamine ei ole ühekordne tegevus, vaid mitmeetapiline protsess.

Muutuse elluviimise etapi peamiseks õppetunniks oli kommunikatsiooni ja kaasamise teadlikum juhtimine. Teise katse käigus pöörati rohkem tähelepanu info regulaarsele jagamisele ning erinevate osapoolte kaasamisele, mis aitas vähendada varasemat vastuseisu. Juhtide tegevus väljendus eelkõige läbipaistvama kommunikatsiooni loomises ning erinevate huvigruppide kaasamises protsessi. Antud juhtumi põhjal võib järeldada, et pelgalt info edastamisest ei piisa, vaid oluline on tagada ka kahepoolne kommunikatsioon ning võimalus osapooltel aktiivselt protsessis osaleda. See on kooskõlas muutuste juhtimise teooriaga, mille kohaselt suurendab osalus ja dialoog muutuse aktsepteerimist (Kotter 1996). Seega võib väita, et muutuse elluviimise etapis oli kriitilise tähtsusega kommunikatsiooni kvaliteedi paranemine võrreldes esialgse katsega.

Muutuse elluviimise ja kinnikülmutamise etapi vaheline üleminek tõi esile organisatsioonilise kohanemise olulisuse. Töötajad pidid harjuma uue töökorraldusega, mis eeldas uute tööharjumuste kujunemist ning suuremat koostööd. Antud protsess ei toimunud koheselt, vaid kujunes välja järk-järgult igapäevase töö käigus. Oluline õppetund seisneb selles, et muutuse mõju ei avaldu alati otseste ja kohe märgatavate muudatustena, vaid võib toimuda ka kaudsemalt, näiteks suhtlusmustrite ja töökorralduse kaudu. Seetõttu tuleb muutuste juhtimisel pöörata tähelepanu mitte ainult struktuurilistele muudatustele, vaid ka sellele, kuidas inimesed uue olukorraga kohanevad ning millist tuge nad selleks vajavad.

Analüüsist ilmnes, et muutuse käigus kujunesid välja uued koostöövormid kooli ja lasteaia vahel, mis võimaldasid paremini siduda nende igapäevast tegevust. Näiteks loodi võimalusi koolieelikute varasemaks kokkupuuteks koolikeskkonnaga, mis viitab sellele, et muutus ei jäänud pelgalt formaalseks struktuurimuudatuseks. Sellest võib järeldada, et muutuste juhtimisel on oluline mitte ainult organisatsioonilise struktuuri muutmine, vaid ka uute praktikate teadlik

kujundamine ja rakendamine. See toetab muutuse kinnistumist ning aitab muuta selle organisatsiooni igapäevaseks toimimisviisiks.

Uuringu tulemused näitavad, et muutuste juhtimisel on eriti oluline osapoolte varajane kaasamine, läbipaistev kommunikatsioon ning piisav ettevalmistus. Puurmani kooli ja lasteaia liitmise protsess näitab, et isegi kui muutuse esialgne katse ebaõnnestub, on võimalik protsess ümber kujundada ning viia muutus edukalt ellu, kui arvestatakse paremini muutuste juhtimise põhimõtteid.

Kokkuvõtvalt võib järeldada, et Puurmani kooli ja lasteaia liitmise protsess annab mitmeid olulisi õppetunde muutuste juhtimise kohta. Eelkõige näitab see, et muutuse edukus ei sõltu ainult strateegilistest otsustest, vaid suurel määral ka sellest, kuidas muutuse protsessi juhitakse, millisel määral kaasatakse osapooli ning kui teadlikult pööratakse tähelepanu kommunikatsioonile ja kohanemisele. Käesoleva töö põhjal ei ole võimalik anda lõplikku hinnangut muutuse tulemuslikkusele kuna uurimus keskendus eelkõige muutuse protsessi analüüsimisele osalejate vaatenurgast. Küll aga on võimalik järeldada, et muutuste juhtimise põhimõtete teadlikum rakendamine võimaldas protsessi ümber kujundada ning toetada selle järkjärgulist stabiliseerumist.

KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärk oli analüüsida Puurmani Mõisakooli ja Puurmani Lasteaia Siilipesa liitmise protsessi Kurt Lewini muutuste juhtimise mudeli alusel. Töö keskendus muutuse protsessi analüüsimisele ning selle mõjude hindamisele organisatsiooni ja kogukonna tasandil.

Töö teoreetilises osas käsitleti muutuste juhtimise olemust, erinevaid lähenemisi muutuste juhtimisele ning Kurt Lewini kolmeastmelist muutuste juhtimise mudelit. Lewini mudeli kohaselt koosneb muutuste protsess kolmest etapist: lahtikülmutamine, muutuse elluviimine ja kinnikülmutamine (Burnes 2020; Hussain jt 2016).

Empiiriline osa keskendus Puurmani kooli ja lasteaia liitmise juhtumianalüüsile. Uurimistöö käigus analüüsiti dokumente ning viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud protsessiga seotud osapooltega. Intervjuude abil oli võimalik saada ülevaade muutuse praktilisest kulgemisest ning erinevate osapoolte hinnangutest liitmisprotsessile.

Analüüsi tulemused näitasid, et Puurmani kooli ja lasteaia liitmise protsess läbis kõik Lewini mudelis kirjeldatud etapid. Lahtikülmutamise etapis kujunes vajadus haridusvõrgu ümberkorraldamiseks demograafiliste muutuste ning ressursside optimeerimise vajaduse tõttu. Samas näitas analüüs, et esialgne muutuse katse ei olnud piisavalt ette valmistatud ning kogukonna kaasamine jäi puudulikuks, mis tekitas vastuseisu.

Lahtikülmutamise etapis kujunes muutuse vajadus eelkõige demograafiliste ja organisatsiooniliste tegurite tõttu. Intervjuude põhjal oli Põltsamaa valla haridusvõrk kujunenud ajal, mil õpilaste arv oli oluliselt suurem kui tegelikult, mistõttu oli vaja olemasolevaid ressursse efektiivsemalt kasutada (Intervjuu 4, 2026). Lisaks oli oluline eesmärk haridusasutuste juhtimise ühtlustamine ning kooli ja lasteaia vahelise koostöö parandamine (intervjuu 1, 2023).

Muutuse elluviimise etapis pöörati rohkem tähelepanu kommunikatsioonile ja huvigruppide kaasamisele. Protsessi läbipaistvus ning erinevate osapoolte aktiivsem kaasamine aitasid vähendada vastuseisu ning luua parema arusaama muutuse eesmärkidest.

Kinnikülmutamise etapis stabiliseerus uus organisatsiooniline struktuur ning kool ja lasteaed hakkasid toimima ühe asutusena. Intervjuude põhjal võib järeldada, et kuigi muutus tekitas alguses ebakindlust, on uus töökorraldus aja jooksul stabiliseerunud ning muutus on muutunud organisatsiooni igapäevaseks praktikaks.

Uuringu põhjal võib järeldada, et muutuste juhtimisel on oluline pöörata tähelepanu mitte ainult organisatsioonilistele ja majanduslikele teguritele, vaid ka sotsiaalsetele aspektidele, nagu kommunikatsioon, huvigruppide kaasamine ja kogukonna ootused. Puurmani kooli ja lasteaia liitmise näide näitab, et muutuste edukas elluviimine sõltub suuresti sellest, kuidas muutuse protsessi juhitakse ning kuidas kaasatakse erinevaid osapooli.

KASUTATUD KIRJANDUS

Anghel, D. D. (2018). Individuals and organizations in the challenging process of change, today. Quality – Access to Success, 19(166), 51–55.

Burnes, B. (2017). Managing change (7th ed.). Pearson.

Burnes, B. (2020). The origins of Lewin's three-step model of change. Journal of Applied Behavioral Science, 56(1), 32–59.

Cameron, E., & Green, M. (2019). Making sense of change management (5th ed.). Kogan Page.

Cornell, J. (1996). Aspects of the management of change. Journal of Management in Medicine, 10(2), 23–30.

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Sage.

Cumulus Consulting OÜ. (2019). Põltsamaa valla haridusvõrgu analüüs ja soovitusel. Tellitud uuring Põltsamaa Vallavalitsusele.

Dawson, P., & Andriopoulos, C. (2014). Managing change, creativity and innovation (2nd ed.). Sage.

Haridus- ja Teadusministeerium. (2020). Eesti haridusvaldkonna arengukava 2035. https://www.hm.ee/sites/default/files/eesti_haridusvaldkonna_arengukava_2035_seisuga_2020.03.27.pdf

Haridus- ja Teadusministeerium. (2023). Haridusvõrk. <https://www.hm.ee/uldharidus-ja-noored/alus-pohi-ja-keskharidus/haridusvork>

Hayes, J. (2018). The theory and practice of change management. Palgrave Macmillan.

Hiatt, J. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci.

Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2016). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3, 123–127.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Krishnan, S., Zhou, S., & Wong, D. H.-T. (2022). Change management and data governance. *Asia-Pacific Journal*, 1–6.

Kuipers, B. S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J., & Van der Voet, J. (2014). The management of change in public organizations: A literature review. *Public Administration*, 92(1), 1–20.

Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. Sage.

Laherand, M.-L. (2010). Andmete kogumine kvalitatiivsetes uuringutes. Teoses *Kvalitatiivne uurimisviis* (lk 1–388). Infotrükk.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage.

Põltsamaa vald. (2023). Haridusvõrk. <https://www.poltsamaa.ee/haridusvork>

Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 9(1), 27–47.

Silverman, D. (2020). *Doing qualitative research* (6th ed.). Sage.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361–386.

Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu Ülikool.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu teadliku nõusoleku vorm

NÕUSOLEK UURIMUSES OSALEMISEKS

Töö pealkiri: “Puurmani kooli ja lasteaia liitmine Kurt Lewini muutuste juhtimise teooria valguses”

Autor: Sandra Pomjalov

Juhendaja: Kristiina Tönnisson, PhD

Bakalaureusetöö eesmärgiks on uurida Puurmani kooli ja lasteaia liitmist 2017.aasta haldusreformi käigus. Analüüsiks kasutatakse Kurt Lewini 3-etapilise muutuste juhtimise mudelit. Töö fookuses on kooli ja lasteaia liitmise planeerimine ja elluviimine ning muutuste külmutamine. Bakalaureusetöö käigus soovitakse mõista kuivõrd hästi oli Puurmani kooli ja lasteaia liitmine planeeritud, juhitud ja ellu viidud muutuste elluvijate endi hinnangul? Millised olid nende hinnangul peamised kitsaskohad ja õnnestumised selle protsessi jooksul? Millised olid peamised õppetunnid tulevikuks ning kuivõrd vastas praktikas toimunud muutus Kurt Lewini mudelile?

Töös kasutab autor individuaalintervjuusid, mis viiakse läbi poolstruktureeritud intervjuu kujul. Intervjuu salvestatakse.

Mind,, on informeeritud ülalmainitud uuringust ja ma olen teadlik läbiviidava uurimistöö eesmärgist ja uuringu meetodikast. Olen teadlik ning annan enda nõusoleku intervjuu salvestamiseks. Kinnitan oma nõusolekut selles osalemiseks ja oma isikuandmete töötlemiseks allkirjaga.

Intervjueeritava allkiri:

Kuupäev, kuu, aasta

Lisa 2. Intervjuu näidisküsimused

Kolm esimest intervjuud koosnesid nendest baasküsimustest. Kuna tegemist oli poolstruktureeritud intervjuudega, küsis töö autor vajalikke küsimusi jooksvalt juurde või jättis mõne küsimuse sootuks välja.

1. Miks otsustati Puurmani kool ja lasteaed liita ning ühise juhtimise alla viia?
2. Millised olid peamised poolt- ja vastuargumendid liitmisele?
3. Kuidas takistas või soodustas 2017. aasta haldusreform selle muutuse elluviimist?
4. Kuivõrd hästi oli Teie hinnangul liitmine ehk muutus kavandatud?
5. Kuivõrd hästi oli Teie hinnangul liitmine ehk muutus korraldatud?
6. Kuivõrd hästi oli Teie hinnangul liitmine ehk muutus “kinni külmutatud”?
7. Millised olid peamised probleemid ja takistused liitmisprotsessi juures?
8. Mis aspektides ja kuidas oleks saanud liitmist paremini:
 - 1) planeerida
 - 2) korraldada
 - 3) kinni külmutada?
9. Missuguseid positiivseid muutusi kooli ja lasteaia liitmine endaga kaasa tõi?
10. Kuivõrd hästi antud muutus Teie arvates tervikuna ellu viidi?
11. Kuivõrd on see muutus tänaseks ennast ära tasunud?

Lisa 3. Intervjuu näidisküsimused

Neljas intervjuu toimus veebi teel. Kuna tegemist oli poolstruktureeritud intervjuudega, küsis töö autor vajalikke küsimusi jooksvalt juurde või jättis mõne küsimuse sootuks välja.

1. Millal ja kuidas Te esimest korda saite teada plaanist kool ja lasteaed ühise juhtimise alla viia? Ja mis olid peamised põhjused?

2. Millised olid peamised poolt- ja vastuargumendid liitmisele?

3. Kuidas mõjutas 2017. aasta haldusreform Teie hinnangul seda, et kool ja lasteaed ühendati ehk et kuivõrd reform tekitas rohkem:

- võimalusi,
- ebakindlust,
- uusi nõudeid,

4. Kuivõrd hästi oli Teie hinnangul liitmine ehk muutus kavandatud?

5. Kuivõrd hästi oli Teie hinnangul liitmine ehk muutus korraldatud?

6. Kuivõrd hästi oli Teie hinnangul liitmine ehk muutus “kinni külmutatud”?

7. Millised olid peamised probleemid ja takistused liitmisprotsessi juures?

8. Milline konkreetne olukord näitas Teile, et muudatus oli või ei olnud piisavalt läbi mõeldud?

9. Missuguseid positiivseid muutusi kooli ja lasteaia liitmine endaga kaasa tõi?

10. Kuivõrd hästi antud muutus Teie arvates tervikuna ellu viidi?

11. Mis Te arvate, kas lapsevanemad ja kooli/lasteaia töötajad olid piisavalt protsessis kaasatud ja informeeritud? Või jäi sellest vajaka?

12. Kui homme peaks toimuma järgmine sarnane muutus, siis millist nõu annaksite vallale või juhtkonnale?

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Sandra Pomjalov, (isikukood: 60103236028) annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Puurmani kooli ja lasteaia liitmine Kurt Lewini muutuste juhtimise teooria valguses” (The Merger of Puurmani School and Kindergarten in the Context of Kurt Lewin’s Change Management Theory), mille juhendaja on Kristiina Tõnnisson,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace’is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace’i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.3 olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;

1.4.kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.