

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduste valdkond
Haridusteaduste instituut
Haridusinnovatsiooni õppekava

Helen Paju, Rasmus Lippur, Ülle Laas

KOOLIVÕRGU ÜMBERKORRALDAMINE MUUDATUSE JUHTIMISE PROTSESSINA:
HUVIRÜHMADE ARVAMUSED LÄÄNERANNA, PEIPSIÄÄRE JA TAPA VALDADE
NÄITEL
Magistritöö

Juhendajad: emeriitprofessor Kulno Türk ja nooremlektor Pihel Hunt

Tartu 2026

Kokkuvõte

Koolivõrgu ümberkorraldamine muudatuse juhtimise protsessina: huvirühmade arvamused Lääneranna, Peipsiääre ja Tapa valdade näitel.

Töö eesmärk oli selgitada välja huvirühmade arvamused koolivõrgu ümberkorraldamise põhjuste ja juhtimise kohta Lääneranna, Peipsiääre ja Tapa valdade näitel ning saada soovitusi teistele samas olukorras olevatele huvirühmadele. Uuring põhines kvalitatiivsel meetodil ning andmeid koguti poolstruktureeritud intervjuudega. Valimisse kuulus 33 osalejat viiest huvirühmast ja tulemused osutasid, et ümberkorralduse peamisteks põhjusteks peeti ressursside piiratust, koolivõrgu korrastamise vajadust, demograafilisi muutusi ja kvaliteetse hariduse kättesaadavust. Protsessi juhtimise osas toodi esile kommunikatsiooni, kaasamise ja ajaplaneerimise olulisus. Soovitustes rõhutati süsteemse planeerimise, varajase kaasamise, selge kommunikatsiooni ning paindliku ajaplaneerimise vajadust.

Võtmesõnad: koolivõrgu ümberkorraldamine, muudatuse juhtimine, huvirühmade arvamused, kvalitatiivne uurimisviis, poolstruktureeritud intervjuu.

Abstract

School network reorganisation as a change management process: stakeholder opinions on the example of Lääneranna, Peipsiääre and Tapa municipalities.

The aim of the work was to identify the opinions of stakeholders on the reasons for and management of the school network reorganisation using the example of Lääneranna, Peipsiääre and Tapa municipalities and to obtain recommendations for other stakeholders in the same situation. The study was based on a qualitative method, and data was collected through semi-structured interviews. The sample included 33 participants from five stakeholder groups, and the results indicated that the main reasons for the reorganisation were limited resources, the need to reorganise the school network, demographic changes and the quality of education. In terms of process management, the importance of communication, involvement and time planning was highlighted. The recommendations emphasised the need for systematic planning, early involvement, clear communication and flexible time planning.

Keywords: school network reorganisation, change management, stakeholder opinions, qualitative research method, semi-structured interview.

Sisukord

Sisukord

1.	Teoreetiline ülevaade	5
1.1.	Haridusmuudatuse juhtimine.....	5
1.2.	Koolivõrgu ümberkorraldamise põhjused	6
1.3.	Koolivõrgu ümberkorraldamise juhtimine, käik ja tulemused	9
2.	Metoodika.....	11
2.1.	Valim	11
2.2.	Andmekogumine	11
2.3.	Andmeanalüüs	12
2.4.	Uurijate refleksiivsus.....	13
3.	Tulemused	13
3.1.	Huvirühmade arvamused koolivõrgu ümberkorraldamise põhjuste kohta.....	14
3.2.	Huvirühmade arvamused koolivõrgu ümberkorraldamise juhtimise kohta	16
3.3.	Huvirühmade soovitusel.....	21
4.	Arutelu.....	25

Lisa 1. Pöördumiskiri intervjuueeritavale

Lisa 2. Informeeritud nõusoleku vorm

Lisa 3. Intervjuukava vallajuhtidele

Lisa 4. Intervjuukava kooli juhtkonna liikmetele

Lisa 5. Intervjuukava õpetajatele

Lisa 6. Intervjuukava lastevanematele

Lisa 7. Intervjuukava õpilastele

Lisa 8. Tulemused peakategooriate kaupa, huvirühmade arvamused koolivõrgu ümberkorraldamise põhjuste kohta

Lisa 9. Tulemused peakategooriate kaupa, huvirühmade arvamused koolivõrgu ümberkorraldamise juhtimise kohta

Lisa 10. Tulemused peakategooriate kaupa, huvirühmade soovitusel

Lisa 11. Täiendavad tsitaadid uurimisküsimuste ja peakategooriate kaupa

Lihthitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Sissejuhatus

Eesti haridusvaldkonna arengukava 2021–2035 (Haridus- ja Teadusministeerium [HTM], 2021) järgi on koolivõrk otseselt seotud hariduse kvaliteediga, mistõttu tuleb koolivõrgu kujundamisel tagada õpikeskkond, mis toetab nüüdisaegset õpikäsitust. Regionaalselt ebaühtlane olukord tingib vajaduse koolivõrgu muutunud demograafilistele ja sotsiaalmajanduslikele tingimustele vastavaks ümber korraldamiseks (Eesti Linnade ja Valdade Liit [ELVL], 2021). Statistikaameti andmetele tuginedes (Statistikaamet, 2023) on taolised demograafilised trendid iseloomulikud ka meie töös uuritavatele omavalitsustele. Nendes tingimustes muutub hariduse pakkumine senisel kujul üha kulukamaks ja keerukamaks, mistõttu on koolivõrgu ümberkorraldamine seotud nii ressursside optimeerimise kui ka hariduse kvaliteedi tagamise vajadusega (ELVL, 2021; Riigikontroll, 2020). Haridusvaldkonna arengukava 2021–2035 (HTM, 2021) rõhutab, et kvaliteetse ja kõigile kättesaadava hariduse tagamiseks on vajalik kaasav ja kestlik õppeasutuste võrk, mille kujundamisel tuleb arvestada demograafiliste muudatuste, õpikeskkonna kvaliteedi ning ressursside tõhusa kasutamisega. Oluline on leida tasakaal kodulähedase ja kvaliteetse hariduse vahel, mis kahaneva rahvastikuga piirkondades eeldab sageli kooliastmete koondamist suurematesse keskustesse. Sellised otsused on seotud kogukondlike ootuste ja väärtustega ning võivad tekitada vastuseisu, kuna kool täidab maapiirkondades sageli ka laiemat sotsiaalset ja identiteedilist rolli (ELVL, 2021; Riigikontroll, 2020).

Avaliku sektori muudatustele on iseloomulik mitmetasandilisus, kus kohtuvad erinevad huvid ja väärtused (Fernandez & Rainey, 2006), haridusmuudatusi kujundavad omakorda riiklikud poliitikad, kohalike omavalitsuste otsused ning koolide ja kogukondade ootused (Fullan, 2003; Snyder, 2013). Fullani (2015) käsitluses on haridusmuudatused olemuselt mittelineaarsed, dünaamilised ja kontekstist sõltuvad protsessid, mille kulgu mõjutavad huvirühmade vahelised suhted, väärtused ja tähendusloome. Muudatuse edukus sõltub sellest, kuidas muudatust kommuunikeeritakse, millisel määral kaasatakse erinevaid huvirühmi ning kuidas kujuneb ühine arusaam muudatuse põhjustest (Fernandez & Rainey, 2006; Fullan, 2015).

Koolivõrgu ümberkorraldamisel on seega objektiivsed ja subjektiivsed tegurid, mida on oluline analüüsida, aga tihti jääb see tegemata ning antud töö püüab seda uurimislünka Lääneranna, Peipsiääre ja Tapa valdade näitel täita. Selline lähenemine võimaldab mõista, kuidas erinevad osapooled tajuvad samu muudatusi ning mis mõjutab nende edukat elluviimist ja milliseid soovitusi annavad huvirühmad edasiste muudatuste läbiviimiseks.

1. Teoreetiline ülevaade

1.1. Haridusmuudatuse juhtimine

Organisatsiooniline muudatus tähendab organisatsiooni struktuuri, protsesside või kultuuri kohandamist vastusena sisemistele ja välistele mõjudele (Burnes, 2017; Kotter, 2012).

Muudatuse juhtimine hõlmab seejuures sihipäraste tegevuste ja strateegiate rakendamist, mis toetavad muudatuse kavandamist, elluviimist ning juurdumist organisatsioonis (Armenakis & Bedeian, 1999; Hiatt, 2006; Kotter, 2012). Haridusvaldkonnas võimendab keerukust omakorda sotsiaalne ja poliitiline kontekst, milles kogukondlikud suhted, poliitilised prioriteedid ja vastasmõjud muudavad muudatused mittelineaarseks, dünaamiliseks ning raskesti prognoositavaks protsessiks (Fullan, 2015; Snyder, 2013), eriti toob haridusmuudatuste keerukuse esile riigi, omavalitsuse ja kooli tasandi vastastikune koostoime (Fullan, 2015; Honig, 2006). Uuringud osutavad, et haridusmuudatused on sotsiaalsed ja poliitilised protsessid (Macpherson, 2024), mida kujundavad kogukondlikud väärtused, poliitilised prioriteedid ning organisatsioonide suutlikkus muudatusi ellu viia (Hargreaves *et al.*, 2005; Levin, 2001).

Haridusmuudatuste keerukuse mõistmiseks on vaja teoreetilist raamistikku, mis aitab välja selgitada, kuidas muudatused kujunevad ja millised tegurid mõjutavad nende edukust (Ahtiainen, 2017). Sobiva raamistiku pakub Fullani haridusmuudatuste teooria, mis käsitleb muudatusi mitmetasandilise ja vastastikku mõjutava protsessina kooli, omavalitsuse ja riigi tasandil (Fullan, 2003; 2015). Kui varasemates töödes keskendus Fullan peamiselt muudatuse protsessile, selle keerukusele ning juhtimise rollile muudatuse rakendamisel (Fullan, 2003), siis hilisemates rõhutab ta enam süsteemset mõtlemist, koostööd ning erinevate tasandite vastastikuseid seoseid haridussüsteemis (Fullan, 2015; Hargreaves & Fullan, 2012). Muutumatusena on püsinud arusaam, et muudatuse edukus sõltub inimeste kaasamisest ja koostööst.

Fullani (2015) ning Hargreaves'i ja Shirley (2012) käsitlustes on muudatuste juhtimises keskne roll suhtlemisel, koostööl ja inimestevahelistel suhetel. Kuna haridusmuudatused toimuvad samaaegselt nii vertikaalsel (kooli, omavalitsuse ja riigi tasandil) kui ka horisontaalsel (õpetajate ja koolide vahelisel) tasandil, eeldavad need professionaalset suhtlust ning teadmiste jagamist kogu süsteemi ulatuses. Koolijuhtidel on seejuures võtmeroll koostööl ja tähendusloome suunajatena, samas määravad inimeste väärtused, uskumused ja omavahelised suhted, kas kavandatud muudatused realiseeruvad või mitte (Fullan, 2015).

Haridusmuudatusi iseloomustab ka kiire tempo ja ebakindlus, mis tulenevad nii demograafilisest ning majanduslikust survest kui ka globaalsetest hariduspoliitilistest arengutest (Fullan, 2003). Ebakindluse aspekt tuleb muudatustesse ja nende juhtimisse Fullani järgi (2015) sotsiaalse konteksti tõttu, milles muudatustes osalejad tegutsevad ja suhtlevad ning seetõttu ei seisne tõhus muudatuste juhtimine ebakindluse vältimises, vaid võimes sellega kohaneda, sellest õppida ja luua ebakindlates oludes järjepidevust ning tähenduslikkust (Ahtiainen, 2017; Fullan, 2003).

Fullani käsitluses (2003) on kontekst järgmine võtmetegur, mis kujundab muudatuste kulgu ja tulemusi. Näiteks koolis töötavate inimeste professionaalne kultuur ning suutlikkus, mis kujunevad alati konkreetse konteksti tingimustes, mõjutavad selgelt muudatuste elluviimist. Fullan (2015) rõhutab, et kollektiivne suutlikkus ja selle arendamine igas kontekstis on see, mis võimaldab muudatustel püsivalt juurduda. Seejuures eeldab tõhus muudatuste juhtimine vajadusel ka konteksti enda muutmist. Konteksti all peab Fullan sellisel puhul silmas kogu haridussüsteemi alates riiklikust tasandist kuni koolideni (Fullan, 2006; 2015). Konteksti muutes peaks protsess olema tasakaalus ning siduma tasakaalustatult riiklikud prioriteedid ning kohaliku tasandi vajadused.

1.2. Koolivõrgu ümberkorraldamise põhjused

Koolivõrgu ümberkorraldamise põhjused tulenevad eeskätt poliitilistest ja halduslikest aspektidest, demograafilistest muutustest, majandusliku kestlikkuse ja hariduse kvaliteedi tagamise ning kogukondliku identiteedi ja emotsionaalsete tegurite mõjuga arvestamise vajadusest.

Poliitilised otsused ja halduslikud piirangud on esimeseks koolivõrgu ümberkorraldamise põhjuseks. Eestis annab seadusandlus (Kohaliku omavalitsuse ..., 1993), kohalikele omavalitsustele ulatusliku otsustusõiguse koolivõrgu korraldamisel. Seejuures lasub omavalitsustel kohustus tagada nii õiglase menetluse põhimõtted kui ka hariduse kättesaadavus (Lokk, 2024). Saarde valla kogemus näitab, et haldusreformid muudavad lisaks haldusstruktuurile ka haridusteenuse korraldamise aluseid, mis sunnib ümber hindama koolivõrgu jätkusuutlikkust uues ruumilises ja majanduslikus kontekstis (Mikk, 2021).

Rahvusvahelised uuringud kinnitavad, et poliitiline mõõde on koolivõrgu ümberkorraldamisel keskse tähtsusega. Rootsis on koolide sulgemine mõjutanud avalikku usaldust ning valijakäitumist, kui kogukonnad on tajunud otsustusprotsessi vähest kaasavust (Isaksson, 2023). Portugalis tekitas tsentraliseeritud juhtimine esialgu vastuseisu, sest otsused

tehti kogukondadest kaugel ja lähtuti pigem riiklikest kui kohalikest prioriteetidest. Hilisem detsentraliseerimine tõi kaasa küll paindlikuma juhtimise, kuid suurendas ühtlasi omavalitsuste vahelisi erinevusi (Santos *et al.*, 2022). Poolas on ilmnenu, et poliitilised tsüklid mõjutavad otsuste ajastust, kuna ebapopulaarseid samme lükatakse valimisperioodidel edasi (Semczuk *et al.*, 2022).

Ilmneb, et koolivõrgu ümberkorraldamine on eelkõige poliitiline protsess, kus otsused sõltuvad nii institutsionaalsest raamistikust kui ka poliitilisest kontekstist. Samas varieeruvad riigiti ja piirkonniti tasakaalupunktid tsentraliseerituse, kohaliku autonoomia ja kogukonna kaasamise vahel. Sellest tulenevalt võib ka Eestis koolivõrgu ümberkorraldamise edukus sõltuda sellest, kuivõrd suudetakse siduda õiguslikud nõuded, poliitiline vastutus ning huvirühmade ootused terviklikuks ja tasakaalustatud otsustusprotsessiks. Kui nende vahel ei suudeta tagada tasakaalu, tekib vastuseis, mis võib takistada vajalike muudatuste elluviimist.

Demograafilised muutused mõjutavad otseselt haridussüsteemi toimimist ja jätkusuutlikkust. Rahvastiku vähenemine, vananemine, madal sündimus ning ränne linnalistesse keskustesse kujundavad olukorra, kus olemasolev koolivõrk ei vasta enam õpilaste tegelikule arvule ega paiknemisele (Mikk, 2021). Sellistes tingimustes suureneb hariduskulude osakaal õpilase kohta, ilma et see tingimata parandaks hariduse kvaliteeti (Neuhaus, 2019), ning väikeste koolide suutlikkus pakkuda mitmekesist ja kvaliteetset õpet väheneb (Sangernebo, 2022). Väikestes koolides võib see väljenduda õpetajate koormuse kasvus ja piiratud õpivõimalustes (Talas, 2025), mis omakorda mõjutab õpilaste õpikogemust ja hariduse kvaliteeti.

Rahvusvaheline võrdlus näitab, et demograafiline surve on erinevates riikides koolivõrgu ümberkorraldamise keskne ajend, kuid selle avaldumisviis sõltub kontekstist. Rootsis seostub koolivõrgu muutmine eelkõige omavalitsuste majandusliku survega, kus demograafilised muutused on viinud koolide sulgemiseni eelarve tasakaalustamise eesmärgil (Isaksson, 2023). Portugalis on ümberkorraldused olnud suunatud koolivõrgu vastavusse viimisele muutunud territoriaalsete ja demograafiliste tingimustega (Santos *et al.*, 2022), samas kui Taanis on väikekoolide sulgemine olnud seotud õpilaste arvu vähenemisest tuleneva õppekvaliteedi tagamise vajadusega (Sørensen *et al.*, 2021). Poolas on demograafiline langus põimunud rahastusmudelite ja haridusreformidega, mis on suurendanud survet koolivõrgu korrastamiseks (Semczuk *et al.*, 2022).

Ühisjoonena ilmneb, et õpilaste arvu vähenemine ja rahvastiku struktuurimuudatused loovad surve koolivõrgu ümberkorraldamiseks, kuid riigiti erinevad nii muudatuste põhjused

kui ka rõhuasetused, alates majanduslikust efektiivsusest kuni hariduse kvaliteedini. Sellest tulenevalt võib järeldada, et ka Eestis ei ole demograafiline langus ajutine nähtus, vaid struktuurne muutus, mis eeldab omavalitsustelt muutuvates tingimustes strateegilisi otsuseid hariduse kättesaadavuse ja kvaliteedi tagamiseks.

Majanduslik kestlikkus ja hariduse kvaliteedi tagamine on koolivõrgu ümberkorraldamise levinumaid põhjuseid, kuna õpilaste arvu vähenemine suurendab kulusid õpilase kohta ning muudab väikekoolide pidamise järjest kulukamaks (Sørensen *et al.*, 2021). Põhja-Sakala valla kohta tehtud analüüs näitab, et püsikulude säilimine väheneva õpilaste arvu tingimustes seab omavalitsuse eelarve surve alla (Sangernebo, 2022), samas kui Setomaa vallas on väikekoolide ülalpidamine hakanud ohustama tugiteenuste kättesaadavust ja hariduse kvaliteeti (Talas, 2025). Alutaguse valla kogemus näitab, et koolivõrgu sobimatus inimeste elukohtadega suurendab transpordikulusid ning raskendab hariduse kättesaadavust (Starodubtseva, 2020).

Valdade kogemused viitavad, et koolivõrgu ümberkorraldamise majanduslikud kaalutlused ei piirdu vaid kulude optimeerimisega, vaid on tihedalt seotud piirkondliku arenguga. Kui Põhja-Sakala ja Setomaa kontekstis nähakse väikekoolide ülalpidamist eelarvelise koormusena (Sangernebo, 2022; Talas, 2025), siis Lääneranna valla näitel rõhutatakse kooli rolli kohaliku majanduse ja kogukonna jätkusuutlikkuse toetajana (Umal, 2023). Põhja-Sakala ja Setomaa kogemus näitab, et väikese õpilaste arvuga koolides võib piiratud ressursside tõttu väheneda õppekava mitmekesisus ja õpetajate koostöövõimalused, mis mõjutab õppekvaliteeti (Sangernebo, 2022; Talas, 2025). Rahvusvahelised uuringud kinnitavad sarnast mustrit, näiteks Portugalis on suuremate koolide loomine võimaldanud parandada õpitulemusi (Santos *et al.*, 2022), samas kui Kanada kogemus osutab, et koolide sulgemine võib kaasa tuua sotsiaalseid ja piirkondlikke mõjusid (Haynes, 2022). Rootsi näitel on leitud, et liigne detsentraliseerimine võib suurendada piirkondlikku ebavõrdsust hariduse kvaliteedis (Jarl *et al.*, 2024).

Ühisjoonena ilmneb, et majanduslikud ja õppetöö kvaliteediga seotud kaalutlused on koolivõrgu ümberkorraldamisel seotud, kuid rõhuasetused varieeruvad kontekstide, alates kuluefektiivsusest kuni hariduse kvaliteedi ja piirkondliku arengu tagamiseni. Sellest tulenevalt seisavad omavalitsused valiku ees, kuidas tasakaalustada piiratud ressursid, hariduse kvaliteet ja kogukondlikud ootused muutuvates demograafilistes tingimustes.

Maakool täidab lisaks haridusasutuse rollile sageli ka kogukonna keskuse funktsiooni (Neuhaus, 2019), mistõttu tajutakse kooli sulgemist ohuna kohaliku elu püsimisele. Kooli

seostatakse otseselt kultuurilise identiteedi ja traditsioonide kestmisega (Talas, 2025), mistõttu kogukonna vastuseis võib olla tugevam kui mis tahes majanduslik argument (Semczuk *et al.*, 2022). Need juhtumid näitavad, et kogukondlikud emotsioonid võivad suunata ümberkorraldamise kulgu rohkem kui ratsionaalsed analüüsid.

1.3. Koolivõrgu ümberkorraldamise juhtimine, käik ja tulemused

Koolivõrgu ümberkorraldamist käsitlevad varasemad uuringud (Mikk, 2021; Sørensen *et al.*, 2021) toovad esile korduvaid mustreid, mis mõjutavad muudatuse juhtimist ja käiku.

Koolivõrgu ümberkorraldamist tuleb käsitleda poliitilis-sotsiaalse protsessina (Neuhaus, 2019). Poolas muutsid 1999. ja 2017. aasta reformid kooliastmete ülesehitust ning tõid kaasa vajaduse kohandada koolivõrku (Semczuk *et al.*, 2022). Rootsi näitel nähtub, et alates 1990ndatest aastatest 30 aasta jooksul läbi viidud muudatused muutsid juhtimisviise ja taastsentraliseerimine tugevdas koolijuhtide positsiooni (Jarl *et al.*, 2024).

Esiteks ilmneb, et kaasamine ja kommunikatsioon on keskse tähtsusega juhtimisvõtted. Metsküla kooli kohta langetatud Riigikohtu halduskolleegiumi (2025) otsuses rõhutatakse lastevanemate varajase kaasamise vajalikkust, sest näiteks 2024. aastal vähendas Setomaal õpetajate ja lastevanemate varajane kaasamine vastuseisu ning toetas toimivate lahenduste kujunemist (Talas, 2025). Vastupidiselt ilmnes Lüganeuse vallas, et napp kommunikatsioon ja poliitilised pinged süvendasid konflikte ning pidurdasid protsessi (Neuhaus, 2019). Sarnane muster ilmnes ka Portugalis 2020, kus tsentraliseeritud ja kogukonnast distantseeritud otsustamine tekitas esialgu tugevat vastuseisu, mida õnnestus leevendada alles kohaliku tasandi suurema kaasamise kaudu (Santos *et al.*, 2022).

Teiseks on koolivõrku ümber korraldades oluline lähtuda tõenduspõhisusest ja süsteemsest planeerimisest, mille tähtsust rõhutas ka Riigikohtu halduskolleegium (2025). Põhja-Sakala vallas toetas otsustusprotsessi põhjalik demograafiline ja majanduslik analüüs, mis suurendas kogukonna usaldust (Sangernebo, 2022). Ka Taanis kasutati 2011. aastal selgelt defineeritud kriteeriume, mille alusel tehti otsuseid koolide sulgemise kohta, näiteks nn 70-õpilase mudelit, mille järgi suleti kool juhul, kui õpilaste arv jäi kahel järjestikusel aastal alla 70 (Sørensen *et al.*, 2021).

Kolmandaks, otsustusprotsessi ajastamine mõjutab oluliselt muudatuse edukust (Lewin, 1951). Koolide sulgemine ja ümberkorraldamine on konfliktne ja pikaajaline protsess, kus erinevate huvirühmade vahel tekivad pinged ning konsensust saavutatakse harva (Haynes, 2022; Isaksson, 2023). Samas võivad poliitilised tsüklid mõjutada otsuste tegemist,

lühikavad ebapopulaarseid samme edasi ning muudavad protsessi katkendlikuks (Semczuk *et al.*, 2022).

Ümberkorraldamine võimaldab saavutada tasakaalu hariduse kvaliteedi, kulude ja huvirühmade rahulolu vahel (Neuhaus, 2019). Positiivseid mõjusid täheldati Põhja-Sakala vallas, kus paranes tugispetsialistide kättesaadavus ja koostöö (Sangernebo, 2022).

Koolivõrgu ümberkorraldamine võib parandada õppetöö kvaliteeti ja õpetajate koostööd, kuid võib süvendada piirkondlikku ebavõrdsust ning nõrgestada kogukondlikku sidusust ja usaldust kohaliku omavalitsuse vastu (Isaksson, 2023; Sangernebo, 2022; Santos *et al.*, 2022). Samuti avalduvad muudatuse mõjud majanduslikus ja demograafilises plaanis, näiteks mõjutab see elukoha valikuid ning teenuste kättesaadavust, samas kui kahaneva rahvastiku tingimustes ei pruugi koolivõrgu ümberkorraldamine tagada oodatud majanduslikku kokkuhoidu (Mikk, 2021; Sørensen *et al.*, 2021). Ümberkorraldused võivad mõjutada õpilaste põhiõigusi, näiteks hariduse kättesaadavust, nagu näitas Metsküla kooli sulgemise kohtuvaidlus (Lokk, 2024, Riigikohtu halduskolleegium, 2025).

Eelnevale tuginedes võib väita, et koolivõrgu ümberkorraldamise edu sõltub muudatuse juhtimise läbipaistvusest ja põhjendatusest ning kogukonna kaasamisest. Muudatuse mõjud ulatuvad hariduse kvaliteedist ja majanduslikust efektiivsusest kuni sotsiaalse sidususe, kogukondliku identiteedi ja poliitilise usalduseni (Santos *et al.*, 2022). Magistritöö uurimisprobleemiks on asjaolu, et koolivõrgu ümberkorraldamist on meile teadaolevalt nii Eestis kui välismaal vähe uuritud ja senised käsitlused on olnud pigem üksikjuhtumid, seega on oluline välja selgitada huvirühmade arvamused ja analüüsida muudatuse juhtimist kolmes omavalitsuses korraga, et siduda kolme valla koolivõrgu ümberkorraldamise kogemus ja muudatuse juhtimise vaade ühtseks tervikuks ning meie järeldused ja ettepanekud oleksid abiks edaspidistele haridusmuudatusi kavandavatele kohalikele omavalitsustele. Töö eesmärk on selgitada välja huvirühmade arvamused koolivõrgu ümberkorraldamise põhjuste ja juhtimise kohta Lääneranna, Peipsiääre ja Tapa valdade näitel ning saada soovitusi teistele samas olukorras olevatele huvirühmadele. Eesmärgist tulenevalt sõnastasime kolm uurimisküsimust:

1. Millised olid huvirühmade arvates koolivõrgu ümberkorraldamise põhjused Lääneranna, Peipsiääre ja Tapa vallas?
2. Kuidas huvirühmade arvates juhiti uuritud omavalitsustes koolivõrgu ümberkorraldust?
3. Milliseid soovitusi annavad huvirühmad koolivõrgu ümberkorraldamiseks?

2. Metoodika

2.1. Valim

Osalejad valisime eesmärgipärase valimi põhimõtete alusel (Cohen *et al.*, 2018). See tähendab, et kaasasime isikuid, kellel oli otsene puutumus koolivõrgu ümberkorraldamisega. Otsisime rollipõhiseid arvamuste erinevusi koolivõrgu ümberkorraldamise erinevates aspektides. Uuringusse kaasasime viis huvirühma (Juhan Liivi nim Alatskivi Kooli, Lääneranna Gümnaasiumi ja Tapa Valla Gümnaasiumi õpilased, lastevanemad (seaduslikud esindajad), õpetajad, kooli juhtkonna liikmed ja Lääneranna, Peipsiääre ning Tapa valla juhid) järgmiste kriteeriumide alusel:

1. õpilased – igast koolist kaks muudatuse ajal koolis õppinud õpilast, vähemalt 15-aastased, õpilasesinduse liikmed, kuna neil on volitus rääkida õpilaste nimel;
2. õpetajad – igast koolist kaks muudatuse ajal koolis töötanud õpetajat, erinevatest tegutsemiskohtadest, nende seas võimalusel ametiühingu usaldusisik või hoolekogusse valitud õpetajate esindaja, et neil oleks volitus rääkida õpetajate nimel;
3. lastevanemad – igast koolist kaks, nende seas hoolekogu esimees ja/või liige, kes olid antud ametis muudatuse ajal, et neil oleks volitus rääkida lastevanemate nimel;
4. kooli juhtkonna liikmed – igast koolist kaks, kõikidest koolidest õppejuht ja teised kooli juhtkonna liikmed;
5. vallajuhid – igast vallast kolm, nende seas vallavanem ja volikogu hariduskomisjoni esimees / volikogu esimees, vähemalt üks opositsiooni esindaja, et saada arvamusi nii koalitsioonilt kui opositsioonilt.

Viisime igas vallas läbi 11 ning kokku 33 intervjuud: kuus õpilast, kuus õpetajat, kuus lastevanemat, kuus kooli juhtkonna liiget ja üheksa vallajuhti. Igaüks meist sõlmis intervjuueeritavatega esialgsed kokkulepped uurimistöös osalemiseks vastavalt Lääneranna, Peipsiääre ja Tapa vallas. Koostasime infopanga kontaktidest ning saatsime intervjuueeritavatele ühesuguse pöördumiskirja (vt lisa 1), milles selgitasime uurimuse sisu ja eesmärgi ning seejärel koostasime informeeritud nõusoleku vormi (vt lisa 2), mille edastas igaüks enda intervjuueeritavatele intervjuud kokku leppides. Nõusolekut oli võimalik allkirjastada nii digitaalselt kui paberil.

2.2. Andmekogumine

Andmeid kogusime poolstruktureeritud intervjuudega, sest see võimaldab esitada avatud küsimusi, koguda infot paindlikumalt ning annab võimaluse vajadusel küsimusi muuta ja/või

küsida lisaküsimusi (Lepik *et al*, 2025). Intervjuu kava koostamise aluseks oli Fullani (2003, 2005, 2006, 2015) raamistik ja meie uurimisküsimused. Lõime igale huvirühmale erineva intervjuukava, kokku viis kava. Kõikides intervjuukavades oli viis osa (Lisad 3 kuni 7), neis esines mõningaid kattuvaid küsimusi ja pidasime silmas, et erinevate huvirühmade intervjuude küsimused oleksid võrreldavad.

Andmekogumise kvaliteedi tagamiseks viisime omavahel läbi kolm prooviintervjuud ja küsisime tagasisidet juhendajatelt, kellelt saime väärtuslikke ettepanekuid, näiteks küsimuste selgema sõnastamise, grupeerimise ja võrreldavuse osas. Pärast prooviintervjuusid muutsime küsimusi fookuseeritumaks, et need oleksid üheselt mõistetavad ja grupiti võrreldavad. Tegime küsimused avatumaks, muutsime küsisõnu nende funktsionaalsuse tagamiseks, ühtlustasime mõisteid *reform*, *haridusvõrk* vs *koolivõrk*, *koolivõrgu reform* jne.

Kohtumised leppisime kokku meili teel või telefonitsi ja intervjuud viisime läbi vahetult vesteldes või veebi teel, vastavalt uuritava soovile, iga uurija 11 intervjuud omavahel kokku lepitud omavalitsuses. Mõlemal juhul küsisime luba intervjuu salvestamiseks ja oli tagatud intervjuueeritava konfidentsiaalsus, vahetud intervjuud toimusid eraldatud ruumis, kus viibisid intervjuuerija ja intervjuueeritav. Andmeid kogusime ajavahemikul oktoober 2025 kuni jaanuar 2026. Eetika ja andmekaitse detailid (Tartu Ülikooli eetikakeskus, 2017), näiteks võimalus alati intervjuu katkestada, keelduda üksikutele küsimustele vastamisest ja paluda, et intervjuueeritava andmeid ei kasutataks uuringus, olid kirjeldatud pöördumiskirjas ning informeeritud nõusolekus. Intervjuu lõpus tänasime intervjuueeritavaid sisuka vestluse eest ja rõhutasime nende panuse olulisust.

Intervjuud salvestasime diktofoniga ja veebiintervjuude puhul ka programmide MS Teams (Microsoft Corporation, 2023) või Zoom (Zoom Video Communications, Inc., 2023) salvestuskeskkonda. Lühim intervjuu kestis 13 minutit ning pikim tund ja 19 minutit.

2.3. Andmeanalüüs

Andmeanalüüsi esimeses etapis muutsime salvestatud intervjuud transkriptsiooniks programmi tekstiks.ee (Olev & Alumäe, 2024) abil. Seejärel puhastasime teksti parasiitsõnadest ja ülemäärastest kordustest ning andsime intervjuueeritavatele nende konfidentsiaalsuse tagamiseks pseudonüümid. Transkribeeritud ja puhastatud intervjuuteksti oli kolme uurija peale kokku 352 lehekülge (kirjastiil Times New Roman, kirjasuurus 12p, reavahe 1,5).

Andmeanalüüsiks kasutasime kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi (Laherand, 2008). Järgmine etapp oli avatud kodeerimine, milleks jagasime huvirühmade intervjuude transkriptsioonid vastavalt teksti mahule uurijate vahel. Üks uurija kodeeris üheksa vallajuhi, teine kuus õpilase ja kuus õpetaja ning kolmas kuus lastevanema ja kuus kooli juhtkonna liikme intervjuud. Kodeerimiseks kasutasime programmi QCAMap (Mayring & Fenzl, 2017). Andmeanalüüsi usaldusväärsuse tagamiseks korduvkodeerisime kõik intervjuud iseseisvalt nädalase vahega, misjärel vahetasime intervjuud uurijate vahel, et need kõik kaaskodeerida. Pärast kaaskodeerimist süstematiseerisime koodid ja sõnastasime need üheselt mõistetavamaks ning veendusime, et oleme leidnud huvirühmade kaupa parimad tsitaadid koodide kategooriate esiletoomiseks. Programmist QCAMap laadisime tulemused alla MS Excelisse (Microsoft Corporation, 2023), korrastasime andmed, mille alusel moodustasime alam- ja peakategooriad ning need on esitatud magistritöö tulemuste peatükis.

2.4. Uurijate refleksiivsus

Me kolmekesi töötame uuritavates omavalitsustes koolijuhtidena ja oleme vahetud osalised koolivõrgu ümberkorraldamises. Oleme täitnud nõuandvat rolli, mõned meist on osalenud otsuste ettevalmistamises ja kõik muudatuse rakendamises. Seetõttu pidime teadvustama oma rolli uuringus ja sellega kaasnevaid võimalikke kallutatusi ning pöörama tähelepanu oma mõju minimeerimisele. Selleks vestlesime omavahel ning arutasime võimalusi subjektiivsuse vähendamiseks, nõustasime, kontrollisime ja aitasime üksteist ning jõudsime võimalusteni, kuidas suurendada uuringu objektiivsust. Selleks ei intervjuueerinud me üksteist (v.a prooviintervjuud) ega huvirühmi enda omavalitsuses, ei jaganud enne intervjuusid eelinfot intervjuueeritavate kohta, et ennetada eelhoiakute kujunemist. Intervjuudes hoidsime teadlikult neutraalset positsiooni, vältisime suunavaid küsimusi ja isikliku arvamuse avaldamist, piirdusime vaid täpsustavate küsimustega ja hoidsime vastajaid teemas. Kodeerimisel ei teadnud me, kelle intervjuuga töötasime, et tulemus ei oleks mõjutatud meie taustateadmistest. Meie regulaarne vahetu koostöö aitas ühtlustada intervjuude tulemuste tõlgendusi ja vähendada subjektiivsust, mis suurendas uurimisandmestiku usaldusväärsust.

3. Tulemused

Magistritöö eesmärk oli selgitada välja huvirühmade arvamused koolivõrgu ümberkorraldamise põhjuste ja juhtimise kohta Lääneranna, Peipsiääre ja Tapa valdade näitel ning saada soovitusi teistele samas olukorras olevatele huvirühmadele. Tulemuste peatükis

esitame kvalitatiivse sisuanalüüsi tulemused, mis põhinevad viie huvirühma: õpilaste, lastevanemate, õpetajate, kooli juhtkonna liikmete ja vallajuhtide intervjuudel. Esitame tulemused uurimisküsimuste ja peakategooriate kaupa omavalitsusi eristamata, alamkategooriate täpsem jaotus tabelitena huvirühmade kaupa on esitatud lisades 8–10. Tulemusi ilmestame tsitaatidega, mida selguse huvides korrigeerisime ja mille esitame kaldkirjas. Tulemuste esitamisel kasutame vastajate konfidentsiaalsuse tagamiseks järgmisi pseudonüüme: ÕPI – õpilane; ÕPE – õpetaja; LV – lapsevanem; JU – kooli juhtkonna liige; VJ – vallajuht.

3.1. Huvirühmade arvamused koolivõrgu ümberkorraldamise põhjuste kohta

Esimese uurimisküsimusega soovisime teada saada, millised olid huvirühmade arvates koolivõrgu ümberkorraldamise põhjused Lääneranna, Tapa ja Peipsiääre vallas.

Andmeanalüüsil moodustasime kodeerimise käigus neli peakategooriat: koolivõrgu ümberkorraldamise ressursipõhised põhjused, demograafilised põhjused, juhtimisega seotud põhjused ja kvaliteetse hariduse andmisega seotud põhjused.

Koolivõrgu ümberkorraldamise ressursipõhiseid põhjuseid toodi esile kõikides huvirühmades, kuid nende tähendus ja kaalukus erinesid huvirühmade lõikes oluliselt (vt lisa 8 tabel 1). Kõigis huvirühmades viidati rahalistele piirangutele, kuid vallajuhid rääkisid pigem ressursside optimeerimise vajadusest ja koolide majanduslikust jätkusuutlikkusest. Õpilaste ja lastevanemate vastustes väljendus rahapuudus peamiselt kokkuhoiuvajadusena, näiteks toodi esile, et *õppe rahastust oli raskem neile (koolidele) kätte anda* (LV6) või et ümberkorralduste eesmärk oli *veidikene rahasid kokku hoida* (ÕPI2). Õpetajad, kooli juhtkonna liikmed ning vallajuhid seostasid sama teemat juba ressursside optimeerimise ja haridussüsteemi efektiivsema toimimisega, rõhutati näiteks, et *vabanevat ressurssi saab kasutada siis õpetajate töötasudeks* (VJ1) ning et ümberkorraldused *võimaldavad kulusid optimeerida* (VJ2).

Vallajuhid seostasid ressursside optimeerimist õpetajate palgatingimuste parandamisega ja tõid esile, et ümberkorraldatud koolivõrgu korral on võimalik pakkuda rohkematele kvalifikatsiooninõuetele vastavatele õpetajatele konkurentsivõimelist töötasu. Juhid lisasid sellele koolide majandusliku jätkusuutlikkuse argumendi, kus väiksemaid tegutsemiskohti kirjeldati kui mitte väga kestlikke.

Koolivõrgu ümberkorraldamise **demograafilisi põhjuseid** toodi esile kõikides huvirühmades (vt lisa 8, tabel 2). Kõikides huvirühmades toodi koolivõrgu

ümberkorraldamise demograafilise põhjusena esile õpilaste arvu vähenemist. Õpilased ja lastevanemad nägid seda pigem faktina, samas kui õpetajad, kooli juhtkonna liikmed ja vallajuhid seostasid õpilaste arvu vähenemist otseselt vajadusega koheselt koolivõrk ümber korraldada. Kooli juhtkonna liikmete ja vallajuhtide vastustes peegeldus laiem demograafiline perspektiiv, lisaks õpilaste arvu vähenemisele toodi esile ka õpilaste ränne ning piirkondlikud eripärad, nagu hajaasustus ja pikad vahemaad. Vallajuhtide sõnul ei ole *rahvaarvu vähenemine enam üksnes võimalik oht, vaid pigem olemasoleva olukorra kirjeldus* (VJ1).

Koolivõrgu ümberkorraldamise juhtimisega seotud põhjuseid mainisid kõik huvirühmad peale õpilaste (vt lisa 8, tabel 3). Kõik huvirühmad peale õpilaste tõdesid, et senine koolivõrk on liiga suur ning vajab terviklikumat ja süsteemsemat korraldamist. Lastevanemad ja õpetajad tõid esile eelkõige praktilisi küsimusi, nagu liiga palju koole ühes vallas ja ühendkoolis antava hariduse parem kvaliteet. Koolide juhtkonna liikmed ja vallajuhid käsitlesid teemat laiemast strateegilisest vaatenurgast, mis võimaldaksid koole tõhusamalt juhtida ning hallata. Näiteks tõdes üks vallajuht, et *senine koolivõrk ei vasta enam tänasele elukorraldusele ja võimalustele, seetõttu käsitlesime kõiki piirkondi, kõiki koolimaju, terviklikult, mitte igaüht eraldi* (VJ2). Ümberkorralduste kavandamisel tugineti nende sõnul ka erinevatele koolivõrgu analüüsidele ja arengudokumentidele.

Vastajad pidasid oluliseks ka ühtset koolivõrgu juhtimist, mis võimaldab vähendada killustatust ning parandada hariduse korraldamise tõhusust. Näiteks leidis üks lapsevanem, et *väikese omavalitsuse jaoks on mitme eraldi kooli ülalpidamine keeruline ja ebaefektiivne* (LV2). Kooli juhtkonna liikmed ja vallajuhid arvasid, et ühtne juhtimine aitab paremini koordineerida tegutsemiskohtade toimimist ja parandada kogu süsteemi.

Koolivõrgu ümberkorraldamise kvaliteetse hariduse andmisega seotud põhjuseid toodi esile kõikides huvirühmades (vt lisa 8, tabel 4). Kõige selgemini joonistus vastustest välja arusaam, et ümberkorralduste üheks oluliseks eesmärgiks on tagada ühtlasem ja kvaliteetsem haridus kõigile õpilastele. Lastevanemad ja vallajuhid pidasid oluliseks kvalifikatsiooninõuetele vastavate õpetajate olemasolu. Nende hinnangul sõltub hariduse kvaliteet eelkõige pädevatest ja motiveeritud õpetajatest, samas on kvalifikatsiooninõuetele vastavaid õpetajaid puudu kõigis uuritud omavalitsuses. Näiteks märkis üks vallajuht, et *kvaliteetset haridust on võimalik pakkuda vaid siis, kui õpetajad on piisavalt kvalifitseeritud* (VJ4). Tugiteenuste kättesaadavust nimetasid ümberkorraldamise põhjusena peamiselt lastevanemad ja õpetajad, samas kui õpilased ja koolide juhtkonna liikmed seda aspekti eraldi ei maininud.

Õpetajatele täistöökoormuse tagamist pidasid oluliseks kõik huvirühmad. Õpetajate ning vanemate hinnangul võib korrastamata koolivõrk tähendada olukorda, kus õpetajad peavad töötama mitmes koolis korraga, mis suurendab nende töökoormust ja raskendab töö korraldamist. Samuti eelistaksid õpetajad töötada täiskoormusega ühes tegutsemiskohas. Näiteks tõi üks õpetaja esile, et *õpetaja töökoormus võib mitmes koolis töötades märgatavalt suurened*a (ÕPE3).

Vallajuhtide hinnangul võib koolivõrgu ümberkorraldamine võimaldada õpetajate töö paremat jaotamist erinevate tegutsemiskohtade vahel, samas kui kooli juhtkonna liikmed rõhutasid tunnikoormuse ja kontakttundide normi olulisust. Lisaks rõhutasid vastajad vajadust tagada võrdsed hariduslikud võimalused kõigile valla õpilastele, sõltumata nende emakeelest või tegutsemiskohast. Õpetajate hinnangul loob ümberkorraldamine võimaluse pakkuda õpilastele huvitavamat ja kvaliteetsemat (huvi)haridust ning parandada õpetajate töötingimusi. Vallajuhtide arvates peaks *õpilased kvaliteetset haridust saama igas Eesti nurgas* (VJ4).

Esimese uurimisküsimuse tulemused näitavad, et kõigis huvirühmades toodi esile rahalised piirangud ja vajadus ressursse tõhusamalt kasutada, kuid nende tähendus varieerus huvirühmade lõikes. Ühe põhjusena nimetati õpilaste arvu vähenemist ning piirkondlikke demograafilisi muutusi. Ühtse juhtimisega seotud põhjuseid mainisid eelkõige lastevanemad, õpetajad, kooli juhtkonna liikmed ja vallajuhid. Lisaks rõhutasid kõik huvirühmad vajadust tagada õpilastele võrdsed võimalused ja kvaliteetne haridus.

3.2. Huvirühmade arvamused koolivõrgu ümberkorraldamise juhtimise kohta

Teise uurimisküsimusega soovisime teada saada, kuidas juhiti uuritud omavalitsustes huvirühmade arvates koolivõrgu ümberkorraldamist. Andmeanalüüsil moodustasime kodeerimise tulemusena neli peakategooriat: huvirühmadele muudatuse kommunikeerimine, muudatuse süsteemsus, ressursside kasutamine ja tagasiside muudatusele.

Muudatuse kommunikeerimise peakategoorias tõid kõik huvirühmad esile kommunikatsiooni vähesuse, selle madala kvaliteedi ning kommunikatsioonikanalite puudulikkuse (vt lisa 9, tabel 5). Õpilaste ja lastevanemate hinnangul oleks tulnud muudatust rohkem selgitada ning kaasata aruteludesse ka õpilasi. Õpetajate arvates oleks olnud oluline suhelda huvirühmadega juba enne otsuste tegemist, nende kavandamisel. Koolide juhtkonna liikmed tajusid, et info jõudis nendeni ebapiisavalt. Vallajuhid tõdesid tagantjärele, et kommunikatsioon ei olnud piisav ning kogukondadega oleks tulnud rohkem ja põhjalikumalt suhelda. Üks vallajuht nentis, et *selle kommunikatsiooni poolega me jäime jänni* (VJ5).

Kommunikatsiooni kvaliteedi osas väljendasid kõik huvirühmad sarnast kriitikat, õpilaste arvates jäi sageli selgitamata, miks muudatusi tehakse ning milline on nende laiem eesmärk. Lastevanemate sõnul jäi osa otsuste taustast ebaselgeks, mistõttu ei tekkinud terviklikku arusaama muudatuste sisust. Õpetajate ja kooli juhtkonna liikmete hinnangul tekkis neil tunne, et otsused olid juba ära tehtud ning arutelud olid pigem formaalsed.

Kommunikatsioonikanalite valiku osas ilmnes huvirühmade vahel mõningaid erinevusi. Õpilased said infot peamiselt perekonna või õpilasesinduse kaudu. Lastevanemad tõid esile hoolekogude ja lastevanemate koosolekute rolli, aga ka suulisel teel levinud infot. Üks lapsevanem rääkis, et *ikka tuleb külakohas kulutulena, et hakatakse muutma suure hurraaga* (LV6). Õpetajad ja koolide juhtkonnad nimetasid peamiste infokanalitena erinevaid koosolekuid ja kohtumisi, mille korraldas kohalik omavalitsus. Vallajuhid seevastu viitasid ametlikele dokumentidele ja protokollidele, mis olid avalikult valla kodulehel kättesaadavad, kuid mida kõik huvirühmad ei pruukinud aktiivselt jälgida.

Kommunikatsiooni ajastamisega seotud küsimusi tõstatasid eelkõige õpilased, lastevanemad ja koolide juhtkonna liikmed, kelle hinnangul oleks tulnud muudatustest teavitada varem ning anda huvirühmadele rohkem aega muudatustega kohanemiseks. Vallajuhidki nentisid, et *kommunikatsioon peaks algama juba tükk aega enne reformi elluviimist* (VJ5), et kõik osapooled saaksid muudatuste vajalikkust paremini mõista.

Muudatuse süsteemsuse peakategoorias ilmnesid huvirühmade vastustes erinevad rõhuasetused, kuid suurimat muret valmistas huvirühmadele muudatusejärgne koolikorraldus (vt lisa 9, tabel 6). Muudatuse tõenduspõhisust ei maininud õpilased, kuid teised huvirühmad pidasid seda oluliseks. Lastevanemate hinnangul ei pruukinud tellitud või valla poolt läbiviidud uuringud olla piisavalt põhjalikud ja ka õpetajate arvates oleks enne otsuste tegemist tulnud teha põhjalikum haridusvõrgu analüüs ning kaasata rohkem eksperte. Kooli juhtkonna liikmed seevastu arvasid, et ümberkorralduste kavandamisel lähtuti erinevatest analüüsides ja arengudokumentidest. Vallajuhid rõhutasid samuti, et otsuseid püüti teha analüüsile tuginedes ning selleks kaasati ka *väliseid partnereid, et saada koolivõrgu korraldamiseks võimalikult neutraalne ja laiapõhjaline sisend* (VJ2).

Planeerimise selguse puudulikkust tõid esile kõik huvirühmad. Üks õpilane märkis, et *kõik tunduski nagu vähe läbi mõeldud* (ÕPI5). Lastevanemate hinnangul oleks pidanud enne muudatuse elluviimist moodustama meeskonna, kes reformi läbiviimise eest vastutab. Õpetajad kritiseerisid samuti muudatuse ettevalmistust ning leidsid, et protsessile läheneti valest otsast või piisava läbimõtlemisseta. Koolide juhtkonna liikmed tõid esile, et kuigi

muudatuse elluviimist alustati, jäi protsessi käigus mitmeid küsimusi ebaselgeks. Vallajuhtide hinnangul oli otsuste tegemisega viivitamine tekitanud olukorra, kus vanemad viisid lapsi koolidest ära ning õpetajaid oli raske leida, mistõttu peeti kiiret tegutsemist vältimatuks.

Teenuste ühtlustamise kohta oli arvamusi kõikidel huvirühmadel. Koolivõrgu ümberkorraldamist seostati sooviga tagada õpilastele võrdsed haridusvõimalused ja parem teenuste kättesaadavus. Esmalt mainiti korraldamata õpilastransporti. Õpilased ja lastevanemad väljendasid muret, et koolivõrgu ümberkorraldamine võib pikendada kooliteed. Õpetajad väljendasid samuti ebakindlust, kuidas õpilaste igapäevane kooliskäimine korraldatakse. Koolide juhtkonna liikmed tõid lisaks esile, et puudulik transport mõjutab negatiivselt õpilaste võimalusi osaleda huvitegevuses. Vallajuhid käsitlesid transpordikorraldust laiemas kontekstis ning rõhutasid vajadust vaadata koolivõrgu muudatusi koos õpilaste arvu dünaamika, tugiteenuste kättesaadavuse ja õpetajate kvalifikatsiooninõuetele vastavuse küsimustega.

Teenuste ühtlustamisega seoses toodi esile vajadus parandada hariduslike erivajadustega õpilaste tugiteenuste kättesaadavust. Õpetaja hinnangul *on tugipersonali puudus üks olulisemaid probleeme* (ÕPE6), millega koolid igapäevaselt silmitsi seisavad. Õpilased mainisid vajadust muukeelseid õpilasi paremini toetada, märkides, et *Eesti ühiskonnas hakkama saada, võiks ka eesti keelt mingil tasemel teada* (ÕPI6). Kahe kooli juhtkonna liikmed ja vallajuhid rõhutasid muukeelsete õpilaste lõimimise olulisust ning vajadust tagada neile piisav keeleline ja hariduslik tugi.

Muudatusejärgse koolikorraldusega seotud küsimusi mainisid kõik huvirühmad. Õpilased ei märganud õppetöös suuri muudatusi, küll aga tajusid suuri muudatusi koolikeskkonnas. Õpetajate jaoks oli suurimaks väljakutseks ühtse kollektiivi kujundamine mitmes koolimajas töötavate õpetajate vahel. Kooli juhtkonna liikmed tõid esile administratiivsed raskused, näiteks uute dokumentide ja arengukavade koostamise vajaduse. Vallajuhtide hinnangul on uus koolisüsteem siiski üldjoontes toimima hakanud ning aja jooksul võib muudatuse mõju muutuda positiivsemalt tajutavaks.

Ressursside kasutamise peakategoorias nimetati enim taristuga seotud küsimusi ja ajapuudust, samas kui inimressursiga seotud teemasid tõid esile üksnes koolide juhtkonna liikmed ja vallajuhid (vt lisa 9, tabel 7). Kooli juhtkonna liikmete hinnangul ei olnud personali planeerimine ümberkorralduse käigus eraldi ja süsteemselt läbi mõeldud. Vallajuhid rõhutasid, et koolivõrgu ümberkorraldamise ettevalmistamine oli peamiselt kohaliku omavalitsuse ametnike ülesanne ning protsessi viisid ellu vallavalitsuse töötajad,

kommunikatsiooni või avalike suhetega seotud lisaressursse protsessi toetamiseks eraldi ei kaasatud.

Taristut käsitleti ressursina kõigis huvirühmades kahes uuritud omavalitsuses. Õpilaste vastustes ilmnesis erinevad kogemused: ühes omavalitsuses oldi rahul uue koolimaja valmimisega, teises kritiseeriti olemasolevate koolihoonete kehva seisukorda. Üks õpilane ütles, et praegune koolimaja *on ikka tegelikult päris õudne, seal ei ole üldse õhku* (ÕPI6). Lastevanemad muretsesid tühjaks jäävate hoonete edasise kasutuse pärast. Õpetajate hinnangud erinesid: ühe omavalitsuse õpetajad pidasid positiivseks uue koolimaja valmimist, samas kui teises omavalitsuses peeti probleemiks seda, et koolivõrgu ümberkorraldused viidi läbi enne, kui õpilastele oli tagatud piisav õpperuum. Koolide juhtkonna liikmed pidasid väiksemate koolimajade tulevikku pigem ebakindlaks ja vallajuhid käsitlesid taristu küsimust peamiselt majandusliku otstarbekuse vaatenurgast ning rõhutasid, et mitme pooltühja koolihoone ülalpidamine on ressursimahukas ja ebaefektiivne.

Aega kui ressursi mainisid intervjuudes kõik huvirühmad. Õpilased ja lastevanemad leidsid, et koolivõrgu ümberkorraldamine toimus liiga kiiresti ning muudatuste elluviimisel oleks pidanud olema rohkem aega, ka õpetajad arvasid, et pikema ettevalmistusperioodi korral oleks reformi elluviimine olnud lihtsam. Vallajuhid rõhutasid aja planeerimise olulisust, märkides, et ümberkorralduste kavandamine nõudis põhjalikku analüüsi ja läbimõtlemist, sest muudatus sooviti läbi viia enne järgmisi valimisi.

Rahalisi ressursse ei pidanud õpilased ja lastevanemad ümberkorralduste puhul oluliseks teemaks. Õpetajad mainisid seda vaid ühel juhul, kui viidati võimalusele kasutada vabanevaid vahendeid haridusvaldkonna kokkulepete elluviimiseks. Koolide juhtkonna liikmete hinnangul arutati ümberkorralduste käigus investeeringute vajadust, et tagada koolihoonete korrashoid ja sobiv õpikeskkond. Vallajuhid seostasid rahalisi ressursse eelkõige kulude optimeerimisega ning rõhutati, et võimaliku kokkuhoiu korral suunatakse vabanevad vahendid tagasi haridussüsteemi.

Tagasiside muudatusele peakategoorias andsid hinnanguid kõik huvirühmad ning anti nii positiivseid kui negatiivseid hinnanguid (vt lisa 9, tabel 8). Vastuseisu muudatusele mainisid kõik huvirühmad. Õpilaste hinnangul tekitas reform koolikogukonnas pingeid ning arutelud selle üle olid sageli emotsionaalsed. Lastevanemad ja õpetajad väljendasid tugevat kriitikat, leiti, et ümberkorraldused ei ole piisavalt põhjendatud ning osad kogukonnad ei olnud muudatusega nõus. Ühes omavalitsuses käidi lastevanemate algatusel läbi kolm kohtuastet, mis võimendas vastuseisu. Kooli juhtkonna liikmed tõid esile, et kõige suurem

vastuseis oli seotud põhikoolide vanema astme kaotamisega. Suuremate tegutsemiskohtade õpetajad kartsid, et väiksemaid hakatakse üleval pidama suuremate arvelt, samas oli väiksemate tegutsemiskohtade õpetajatel hirm, et neid „neelatakse alla“ suuremate poolt. Vallajuhid seostasid vastuseisu eelkõige kogukondade sooviga säilitada olemasolevad koolid ning kartusega, et kooli kadumine võib mõjutada kogukonna elujõulisust. Ühe vallajuhil sõnul oli olukord selline, et *riik on pannud neid olukorda, kus paneb tuppä kolm karu, annab püssi kokkuleppega, et laske üks maha* (VJ1). Lisaks viitasid nad usaldamatusele kohaliku omavalitsuse tegevuse suhtes ning raskustele muudatuste põhjendamisel erinevatele huvirühmadele. Opositsiooni esindajad leidsid, et midagi ei tehtud muudatusega seoses õigesti.

Koostöö kohta andsid huvirühmad pigem positiivset tagasisidet. Õpilased märkisid, et pärast koolide ühendamist on suurenenud tegutsemiskohtade vaheline koostöö ja ühised tegevused ning õpilased suhtlevad omavahel rohkem. Õpetajad leidsid, et ühendatud koolis on *positiivne kas või see, et meil on nii palju kolleege juures, kellega asja arutada* (ÕPE5), mis loob enam võimalusi omavaheliseks aruteluks ja koostööks. Kooli juhtkonna liikmete hinnangul lõi koolide ühendamine aluse edasiseks arenguks ja õpetajate vahelise koostöö tugevdamiseks ning rõhutasid, et koostöö tegutsemiskohtade vahel aitab paremini arvestada õpilaste vajadustega ning leida neile sobivaimad õpivõimalused. Vallajuhtide hinnangul olid paljud koolikogukonna liikmed valmis muudatusega kaasa minema, kui nad mõistsid ümberkorralduste põhjuseid ning rõhutasid eriti koolijuhtide olulist rolli koostöö edendamisel ning muudatuste mõju leevendamisel.

Lastevanemate hinnangul suutis omavalitsus muudatuse elluviimisega toime tulla, *vald mõtles sellel hetkel hästi suurelt* (LV4), kuid leiti ka, et omavalitsus ei suutnud alati selgitada muudatuste põhjuseid viisil, mis oleks olnud kõigile arusaadav. Õpetajad märkisid, et ümberkorraldused kulgesid sujuvalt ning parandasid õpikeskkonda, näiteks tänu uue koolihoone valmimisele, aga väljendasid muret väiksemate tegutsemiskohtade eripärade arvestamise pärast ning tundsid, et otsuseid tehti omavalitsuse poolt mõnikord liiga ühepoolset. Kooli juhtkonna liikmed väljendasid kahetsust, et osa kavandatud muudatustest jäi lõpuks ellu viimata. Vallajuhid tõid esile, et protsessis oleks tulnud rohkem tähelepanu pöörata kommunikatsioonile ja huvirühmade kaasamisele, kuna erinevad huvirühmad tajuvad samu probleeme oma rollist ja vaatenurgast lähtuvalt erinevalt ning rõhutasid, et aja jooksul on ümberkorralduste vajalikkust hakatud paremini mõistma ning reformi tulemusi hinnatakse üha positiivsemalt.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et teise uurimisküsimuse tulemuste juures tõid kõik huvirühmad esile kommunikatsiooniga seotud kitsaskohti, sealhulgas vähese info, ebapiisava selgitustöö ning erinevate kommunikatsioonikanalite kasutamise vähesuse. Muudatuse süsteemsuse puhul mainiti planeerimise ebaselgust, teenuste ühtlustamise vajadust ning muudatusejärgse koolikorraldusega seotud küsimusi. Ressursside kasutamise tulemustes nimetati taristu ja aja planeerimisega seotud küsimusi. Tagasisides muudatusele väljendasid huvirühmad nii positiivseid kui ka kriitilisi hinnanguid ümberkorralduse protsessi ja tulemuste kohta.

3.3.Huvirühmade soovitusel

Kolmanda uurimisküsimusega soovisime teada saada, milliseid soovitusi annavad huvirühmad koolivõrgu ümberkorraldamiseks. Andmeanalüüsil moodustasime kodeerimise tulemusena kolm peakategooriat: kaasav kommunikatsioon, muudatuse süsteemsuse tagamine ja ressursside kasutamine.

Kaasava kommunikatsiooni soovitusel peakategoorias tegid kõik huvirühmad ettepanekuid, kuidas tulevasi muudatusi sujuvamalt ellu viia (vt lisa 10, tabel 9), rõhutati vajadust laiapindsema ja õigeaegsema kommunikatsiooni järele. Õpilased leidsid, et neid *oleks võinud rohkem aruteludesse kaasata* (ÕPI5). Lastevanemate hinnangul on nendega suhtlus eriti oluline, kuna just nemad teevad otsuse lapse koolivaliku kohta. Kooli juhtkonna liikmed ja õpetajad pidasid suurimaks puuduseks selgituste nappust ning leidsid, et muudatuste juhid oleks pidanud rohkem ja selgemalt selgitama, mida muudatustega taotletakse. Vallajuhtid soovitasid muudatuste elluviimiseks järjepidevat ja argumenteeritud selgitustööd, mis aitaks kogukonnal mõista ümberkorralduste põhjuseid.

Regionaalsete eripärade arvestamist pidasid oluliseks kõik huvirühmad. Õpilased rõhutasid, et otsuste tegemisel tuleb arvestada eelkõige õpilaste vajadustega. Lastevanemate hinnangul peaks kohalikul kogukonnal olema võimalus oma arvamust väljendada, et kujuneks parem arusaam inimeste ootustest ja muredest. Õpetajad pidasid oluliseks koolimajade identiteedi säilitamist ja üks õpetaja rõhutas, et *igal koolil peab oma nägu olema* (ÕPE2). Samuti pidasid õpetajad tähtsaks kogukondade omavahelist läbisaamist ja stabiilsust. Kooli juhtkonna liikmed leidsid, et muudatused peavad lähtuma kohalike inimeste vajadustest, mitte üksnes administratiivsetest kaalutlustest. Vallajuhtide hinnangul tuleb otsuste tegemisel arvestada valla kui terviku arengut ning hinnata muudatuste mõju laiemas regionaalses kontekstis.

Kommunikatsioonikanalite osas soovitasid huvirühmad kasutada mitmekesisemaid suhtlusviise. Õpilased pidasid oluliseks sotsiaalmeedia kasutamist ning võimalust osaleda aruteludes. Lastevanemate hinnangul peab selgitustöö olema esitatud arusaadaval ja kergesti jälgitaval kujul. Õpetajad soovitasid valida igale huvirühmale sobivad kommunikatsioonikanalid ning arutada kavandatavaid muudatusi esmalt koolikogukonna sees. Kooli juhtkonna liikmed soovitasid kaasata kõik osapooled ühisesse arutellu ning kuulata erinevaid seisukohti. Vallajuhtide hinnangul peab kommunikatsiooni toetama väliste ekspertide või arvamusiidrite kaasamisega, kes aitaksid muudatuse vajalikkust laiemale avalikkusele selgitada. Soovitati, et erinevad huvirühmad tajuvad samu probleeme erinevatest vaatenurkadest ning seda tuleb kommunikatsioonis arvesse võtta:

Kui ma olen koolis õpetaja, ma näen probleemi ühest vaatest, kui ma olen direktor, ma näen teisest vaatest, kui ma olen volikogu liige, ma näen kolmandast vaatest, kui ma olen hariduskomisjonis, ma näen neljandast vaatest. Vilistlane viies, lapsevanem kuues. Riik ei saa vaadata kuute perspektiivi. Mina ka ei saa vaadata kuut perspektiivi, ma võin arvestada kuut perspektiivi, aga tänase otsuse ma teen volikogu liikmena, mitte isana, mitte õpetajana, mitte kooli direktorina (VJ2).

Kommunikatsiooni ajastamise osas rõhutasid kõik huvirühmad vajadust alustada selgitustööga võimalikult varakult. Õpilased ja lastevanemad leidsid, et muudatusest tuleb teavitada planeerimise faasis ning anda inimestele rohkem aega uue olukorraga harjumiseks. Õpetajad ja kooli juhtkonna liikmed soovitasid vältida liiga kiiret otsustamist ning alustada aruteludega enne lõplike otsuste langetamist, et vastuseisu muudatusele vähendada. Vallajuhtide arvates on samuti oluline anda nii otsustajatele kui ka kogukonnale piisavalt aega muudatusega kohanemiseks ning teha otsuseid lähtudes valla arenguvajadustest, mitte üksikutest isiklikest huvidest.

Muudatuse süsteemsuse tagamise soovitude peakategoorias mainiti eelkõige planeerimise selguse ja muudatuse tervikvaate vajadust (vt lisa 10, tabel 10), kuid vallajuhid ei esitanud soovitusi muudatusejärgse koolikorralduse kohta. Muudatuste läbiviimist tõenduspõhiselt pidasid oluliseks kõik huvirühmad. Õpilased ja lastevanemad soovitasid muudatuse põhjused ja vastutajad selgemalt kommunikeerida, et nad teaksid, kelle poole küsimustega pöörduda. Õpetajate ja kooli juhtkonna liikmete hinnangul tuleb otsuste tegemisel arvestada demograafiliste trendidega ning vajadusel tugineda haridusvõrgu analüüsidele ja statistilistele andmetele, mitte poliitilistele kaalutlustele. Vallajuhid rõhutasid, et muudatuste põhjendused peavad olema arusaadavad ja toetuma faktidele, sest selged argumendid aitavad otsuste vajalikkust kogukonnale selgitada ning leiti, et riigi tasandil võiks olla rohkem selgeid suuniseid koolivõrgu ümberkorraldamiseks. VJ4 leidis, *et kui sul on faktid selged, ei kao sul järg eest, mida me teeme ja miks me teeme.*

Planeerimise selgust pidasid oluliseks kõik huvirühmad. Õpilased soovitasid jagada rohkem infot tulevase koolikorralduse kohta, et paremini mõista muudatuste mõju. Lastevanemate hinnangul peab koolivõrgu ümberkorraldamiseks koostama pikemaajalise arenguplaani, mis aitab tegevusi järk-järgult ellu viia. Õpetajad rõhutasid selgete eesmärkide ja läbipaistva otsustusprotsessi tähtsust. Kooli juhtkonna liikmed leidsid, et ümberkorralduste elluviimine eeldab otsustajate tugevat veendumust ja soovitasid valmisolekut muudatust järjekindlalt ellu viia. Vallajuhid soovitasid tagada poliitilise toetuse olemasolu ning näevad vajadust riigipoolseks toeks, mis annab pikaajalisemad suunised haridusvõrgu kujundamiseks.

Muudatusele tervikvaate tagamiseks tegid soovitusi kõik huvirühmad. Õpilaste hinnangul on mõistlik teha vajalikud muudatused korraga, et vältida pikale venivat üleminekut. Lastevanemad soovitasid vaadata koolivõrgu ümberkorraldamist laiemas kontekstis, mitte üksikute külade või koolide tasandil. Õpetajad ja kooli juhtkonna liikmed soovitasid hinnata muudatuse jätkusuutlikkust ning arvestada erinevate huvirühmade vajaduste ja muredega, et tagada kõigile õpilastele võrdselt kvaliteetne haridus. Vallajuhid soovitasid käsitleda koolivõrgu ümberkorraldamist terviklikult, mitte lahendada üksikute koolide probleeme eraldi. Nagu üks vallajuht märkis: *Vaadake koolivõrku tervikuna, ärge hakake lahendama ainult ühe maja küsimust.* (VJ1).

Muudatuse kestlikkuse tagamise kohta esitasid soovitusi õpilased, lastevanemad, õpetajad ja kooli juhtkonna liikmed, aga seda ei teinud ainsana vallajuhid. Õpilaste ja lastevanemate hinnangul peavad koolikorralduslikud küsimused, sealhulgas transport, olema lahendatud enne reformi elluviimist, et muudatused toimiksid kohe algusest peale sujuvalt. Õpetajad soovitasid koolivõrgu ümberkorralduste keskmesse panna õpilaste vajadused ning õpetajate töökorralduse ja koolidevahelise koostöö. Üks kooli juhtkonna liige tõi esile, et *muudatuste alguses vajavad kõige enam tuge just õpetajad, sest nemad seisavad igapäevaselt silmitsi ümberkorralduste mõjudega* (JU3). Kooli juhtkonna liikmed soovitasid ühtlustada koolide töökorraldust, sealhulgas töölepinguid ja töötasusid ning tagada õpetajatele piisav tugi muudatustega kohanemisel. Lisaks soovitasid nad kiiresti korrastada ja ühtlustada dokumentatsiooni ning administratiivsed protsessid, et uus süsteem saaks toimima hakata.

Ressursside kasutamise soovitusete peakategoorias anti peamiselt soovitusi aja planeerimiseks muudatuse elluviimisel (vt lisa 10, tabel 11). Õpilased ei teinud ettepanekuid taristu ega finantside kohta ning õpetajad ei toonud esile soovitusi rahaliste ressursside kohta. Inimressursiga seotud soovitusel puudutasid peamiselt koolikogukonna liikmete toetamist ja koostööd. Õpilased tõid esile vajaduse pakkuda muukeelsetele õpilastele tugevamat riigikeele

õpet, näiteks täiendava keeleõpetaja või eraldi toe kaudu. Samuti soovitasid nad, et ühendkooli juhtkond oleks väiksemates tegutsemiskohtades nähtavam ja kättesaadavam. Ühe õpilase sõnul on muidu *mingi võõras onu lihtsalt kõige ees* (ÕPI1). Lastevanemate hinnangul tuleb koolivõrgu ümberkorraldamist kavandades arvestada õpilaste arvu vähenemisega ning teha otsuseid pikemat perspektiivi silmas pidades. Kahe omavalitsuse õpetajad pidasid oluliseks muukeelsete õpilaste paremat toetamist ja kõik erinevate tegutsemiskohtade õpetajate omavahelise koostöö ja ühistegevuste suurendamist. Kooli juhtkonna liikmed soovitasid pöörata rohkem tähelepanu õpetajate vaimsele tervisele ning pakkuda töötajatele tuge muudatustega kohanemisel. Vallajuhid soovitasid muudatuste edukaks elluviimiseks moodustada tugev meeskond ning vajadusel kaasata väliseid eksperte, kes toetavad ümberkorralduste kavandamist ja läbiviimist.

Taristuga seotud soovitusi esitasid kõik huvirühmad peale õpilaste. Lastevanemate soovitusel tuleb koolihoonete olukorda käsitleda realistlikult ning vajadusel otsida riigilt suuremat rahalist toetust regionaalsete muudatuste elluviimiseks. Õpetajad soovitasid tagada, et koolihooned oleksid enne reformi elluviimist korrastatud ning ehitus- ja remonditööd kavandatud nii, et need ei segaks õppeaasta algust ja võimaldaksid koolikogukonnal uute tingimustega rahulikult kohaneda. Kooli juhtkonna liikmed rõhutasid vajadust eraldada koolivõrgu ümberkorraldamiseks rahalised vahendid ning tagada, et õppekeskkond vastaks tegelikele vajadustele. Vallajuhid soovitasid riigil suurendada omavalitsuste toetamiseks mõeldud meetmeid, et toetada koolitaristu arendamist ja hariduse kvaliteedi parandamist piirkondades. Nagu üks vallajuht märkis: *Riigil on siiski ressursse, millega omavalitsusi toetada, näiteks erinevate toetusmeetmete kaudu, mis aitaksid lahendada piirkondlikke haridusprobleeme.* (VJ1).

Aja kui ressursi kasutamise kohta tegid soovitusi kõik huvirühmad. Õpilased soovitasid ulatusliku muudatusega mitte kiirustada. Lastevanemate hinnangul tuleb tegevused planeerida nii, et õppetöö ei algaks enne, kui kõik vajalikud ettevalmistused on lõpetatud. Kooli juhtkonna liikmed ja õpetajad soovitasid anda muudatuste elluviimiseks pikema ajaperioodi, mis võimaldab koolidel ja õpetajatel uue olukorraga paremini kohaneda. Vallajuhtide hinnangul peab ulatuslike koolivõrgu ümberkorralduste ettevalmistus kestma vähemalt mitu aastat, sest keerukamate muudatuste puhul ei ole lühike ajaraam realistlik.

Kolmanda uurimisküsimuse tulemused näitasid, et kõik huvirühmad soovitasid varasemat ja selgemat kommunikatsiooni ning huvirühmade laiemat kaasamist. Peeti oluliseks muudatuste tõenduspõhist läbiviimist selgete eesmärkide ja tegevuskava alusel.

Soovitustes rõhutati vajadust käsitleda koolivõrgu ümberkorraldamist terviklikult ning arvestada piirkondlike eripäradega. Ressursside kasutamisega seotud soovitustes toodi esile eelkõige õpetajate toetamise, taristu korrastamise ning piisava ajaraami tagamise olulisus muudatuse elluviimisel.

4. Arutelu

Järgnevalt arutleme oma töö tulemuste üle ning seostame neid varasemate uuringute tulemuste ja teoreetiliste käsitlustega. Uuringust selgus, et muudatuse eri külgede arvestamine ei ole olnud piisavalt terviklik ega huvirühmade eripära arvestav, mistõttu ei kujunenud ühist arusaama muudatuse põhjustest. Kuna koolivõrgu ümberkorraldamine on oma olemuselt keeruline, eeldab selle edukas juhtimine teadlikku kommunikatsiooni, huvirühmade kaasamist, piisavat aega ning süsteemset lähenemist kogu protsessi vältel.

Meie uuringu tulemused näitavad, et **koolivõrgu ümberkorraldamise kommunikatsioonis** pole arvestatud sellega, et erinevad huvirühmad tajuvad samu probleeme oma rollist ja vaatenurgast lähtuvalt erinevalt. Kuigi mitmed ümberkorraldamise põhjused, näiteks õpilaste arvu vähenemine, ressursside kasutamine ja hariduse kvaliteedi tagamine, olid huvirühmade arvates sarnased, erines põhjuste tähendus ja tõlgendus huvirühma jaoks sõltuvalt vastajate rollist haridussüsteemis. Õpilased ja lastevanemad kirjeldasid muudatuse põhjuseid peamiselt nende vahetu mõju kaudu igapäevasele koolielule. Samu põhjuseid käsitlesid õpetajad, kooli juhtkonna liikmed ja vallajuhid laiemas, süsteemses vaates ja seostasid neid demograafiliste trendide, ressursside optimeerimise ja haridussüsteemi tõhusa toimimisega.

See näitab, et sõltuvalt info edastamise viisist võib sama põhjus eri huvirühmade jaoks omandada erineva tähenduse, mis omakorda mõjutab seda, kuidas nad muudatust mõistavad ja hindavad. Leidsime, et vallajuhid oskavad koolivõrgu ümberkorraldamise põhjuseid strateegilisest perspektiivist näha ja analüüsida, aga ei oska neid kommunikeerida ja huvirühmadele arusaadavalt ning neile sobivas kanalis edastada. Erinevus info tajumise tasandil on kooskõlas haridusmuudatuste teooriatega, et organisatsioonilised muudatused on olemuselt sotsiaal-poliitilised, kus erinevad osapooled tõlgendavad muudatusi oma rollist ja kogemusest lähtuvalt (Burnes, 2017; Fernandez & Rainey, 2006), mis puudutavad samaaegselt mitut tasandit (kooli, omavalitsust ja riiki), kus osapooled (meil huvirühmad) näevad muudatuse põhjuseid ja tagajärgi erinevast perspektiivist (Fullan, 2015).

Muudatuste läbiviijad ei oska vajalikku infot huvirühmade keelde “tõlkida”. Vallajuhid eeldasid, et ainult dokumentide ja korraldatud koosolekute protokollide avaldamine on piisav kõikidele huvirühmadele muudatuse põhjuste ja eesmärkide tutvustamiseks ja selgitamiseks. Huvirühmade kommunikatsioonikanalite eelistuste arvestamata jätmine tingis, et kõik ei olnud ühises inforuumis ning ei tekkinud dialoogi, mis omakorda takistas oluliselt huvirühmade ühesuguse arusaama tekkimist muudatuse põhjustest, mis tõi kaasa vastandumise. Mõnele huvirühmale jäi mulje, et neid ei ole muudatuse kavandamisse kaasatud ja neile muudatuse põhjuseid piisavalt selgitatud ning arvamust küsitud. Näiteks vallajuhid ja kooli juhtkonna liikmed kirjeldasid muudatuse põhjuseid eelkõige demograafilisena ja halduskorralduslikena, samal ajal tajusid õpilased ja lastevanemad samu põhjuseid sageli hoopis teises võtmes, näiteks koolikeskkonna muudatuste, koolitee pikenemise või kogukondliku turvatunde vähenemise kaudu.

Eelneva põhjal võib väita, et koolivõrgu ümberkorralduse tähendus ja mõju on eri huvirühmade jaoks väga erinevad ning selle põhjuse mõistmine mõjutab otseselt kommunikatsiooni tõhusust. Kui muudatuse põhjuseid selgitatakse ainult strateegilisel või halduskorralduslikul tasandil, ei pruugi need olla teistele huvirühmadele arusaadavad ega tähenduslikud. Muudatuste kommunikatsioon peab olema kohandatud erinevate huvirühmade väärtuste ja kogemustega ning infot tuleb edastada mitme kanali kaudu, et erinevad osapooled saaksid muudatuse eesmärkidest aru, mida rõhutab ka Fullan (2006). Muudatuste juhtimisel ei piisa üksnes informatsiooni edastamisest, vaid oluline on ka selle tõlgendamine ja mõtestamine koos huvirühmadega.

Muudatuse juhtimise käigus on oluline **tegeleda huvirühmade vastuseisuga**. Meie uuringu tulemused näitavad, et peale vallajuhtide oli huvirühmade arvates vastuseis koolivõrgu ümberkorraldamisele tingitud puudulikust kommunikatsioonist, vähesest kaasamisest ja põhjuste ebaselgusest, mis tekitas omakorda teadmatust ning hirme, samal ajal vähendas usaldust muudatuse läbiviijate suhtes ja raskendas muudatuse omaks võtmist ning viis kohati vastandumiseni nii huvirühmade vahel kui sees. Ebapiisav kommunikatsioon ei võimaldanud huvirühmadel kujundada selget arusaama muudatuse vajalikkusest, mis on avaliku sektori muudatuste puhul kriitilise tähtsusega (Fernandez & Rainey, 2006). Huvirühmade arvates ei tegelenud vallajuhid vastuseisu ja erinevate hirmude maandamisega, vaid näiteks põhjendasid muudatuse paratamatust riigipoolse surve ning riiklike arengukavadega või suunasid vastuseisuga tegelemise koolijuhtidele. Vallajuhid ei näinud vastuseisu argumentides sisendit muudatuse protsessi kujundamiseks, vaid võtsid seda kui

teiste huvirühmade mõistmatust ja soovimatust muudatusega kaasa tulla. Selline lähenemine on vastuolus Fullani käsitlusega, mille kohaselt on vastuseis haridusmuudatuste loomulik ja vältimatu osa ning sellel on oluline roll muudatuse õnnestumisel (Fullan, 2015), ta rõhutab, et vastuseis ei ole ainult negatiivne reaktsioon, vaid väärtuslik tagasiside, mis aitab tuvastada muudatuse kitsaskohti ja varjatud probleeme. Sellest tulenevalt ei kujunenud mitmete huvirühmade puhul välja ka valmisolekut muudatuse aktsepteerimiseks, mida Armenakis ja Bedeian (1999) käsitlevad kui keskset eeltingimust muudatuse õnnestumisel.

Uurimuse tulemustest selgus, et huvirühmade vastuseisu põhjuseks oli osalt teadmatus muudatuse põhjuste, sisu ja võimaliku mõju kohta, mis võimendas huvirühmades hirme ning ebakindlust. Snyderi (2013) käsitluse kohaselt on selline ebakindlus muudatuste loomulik osa, mis võib osapooltes tekitada hirme ning väljenduda vastuseisuna. Huvirühmade hirmud olid kompleksed, vahel täiendasid üksteist ja vahel olid vastandlikud. Osade lastevanemate hirm kodulähedase kooli ja seeläbi kogukonnatunde kadumise pärast ning osade õpetajate hirm väiksemate tegutsemiskohtade identiteedi kadumise pärast täiendasid ja võimendasid üksteist. Vastandlikud hirmud olid mõnede õpetajate kartus, et väiksemaid tegutsemiskohti hakatakse üleval pidama suuremate arvelt ja väiksemate hirm, et neid „neelatakse alla“ suuremate poolt. Samuti vastandusid mitme huvirühma poolt toodud mõtte panna kõik väiksemad tegutsemiskohad üldse kinni seisukohaga, et võimalikult palju väikeseid koole tuleb säilitada.

Maapiirkondades täidab kool sageli kogukonnakeskuse rolli, mistõttu selle muutmine või kadumine võib tekitada tugevaid emotsionaalseid reaktsioone (Haynes, 2022; OECD, 2022). Erinevad hirmud tekitasid eriti lastevanemates vastuseisu, mis viis kohati muudatusele vastutöötamiseni, kohtuprotsessideni ja omavalitsuse tegevuse suhtes usalduse kaotamiseni või ei sobinud muudatus nende poliitiliste vaadetega. Lisaks rõhutab Fullan (2015), et vastuseis on tihedalt seotud tähendusloomega: inimesed ei pruugi muudatusele vastu seista mitte seetõttu, et nad oleksid muudatuse vastu, vaid seetõttu, et nad ei mõista selle eesmärke või ei näe oma rolli selles.

Eelneva põhjal võib väita, et vastuseis koolivõrgu ümberkorraldamisele oli tihedalt seotud vähese kommunikatsiooni ja kaasamisega ning muudatuse põhjuste ebaselgusega, mis suurendas huvirühmades ebakindlust ja vähendas usaldust otsustajate vastu. Informatsiooni nappus takistas huvirühmadel kujundada arusaama muudatuse vajalikkusest ning ei toetanud selle aktsepteerimiseks vajalikku valmisolekut. Vastuseisu käsitlemine takistuse, mitte sisulise tagasisidena piiras võimalusi protsessi parendamiseks. Lisaks ilmnes, et erinevate

huvirühmade mitmetahulised ja osaliselt vastandlikud hirmud võimendasid vastuseisu ning viisid kohati aktiivse vastutöötamise ja usalduse vähenemiseni.

Muudatuse juhtimise süsteemsus ja kestlikkus on muudatuse edukuse tagamiseks väga oluline. Meie uuringu tulemused näitavad, et koolivõrgu ümberkorraldamise juhtimine ei olnud huvirühmade arvates piisavalt süsteemne ega kaasav, ei toetanud huvirühmade tähendusloomet ja muudatuse jätkusuutlikkust, mistõttu ei kujunenud ühist arusaama. Burnes (2004) toob esile, et organisatsioonilised muudatused ebaõnnestuvad sageli mitte muudatuse sisu, vaid selle süsteemsuse puudujääkide tõttu, mis viitab ka meie uuringus ilmnunud probleemidele muudatuste elluviimisel. Kuigi muudatuse läbiviijad lähtusid planeerimisel riiklikest, maakondlikest ja kohaliku tasandi arengukavadest ning haridusvõrgu analüüsides, leidsid huvirühmad, et kohati olid mõned otsused enne nende läbi arutamist juba langetatud ja muudatuse põhjused väga lõdvalt seotud aluseks võetud dokumentidega. Huvirühmadele jäi mulje, et vallajuhtidel on küll selge arusaam, kuhu muudatusega soovitakse jõuda, kuid sageli puudus selge tegevuskava, kuidas sinna jõuda ja milliseid samme selleks on vaja astuda. Kotter (1996) rõhutab, et muudatuste ebaõnnestumise üheks peamiseks põhjuseks on selge tegevuskava puudumine, mis takistab visiooni tõlkimist praktilisteks sammudeks ning tekitab huvirühmades segadust. Osale õpilastest, lastevanematest ja õpetajatest tundus vahel, et muudatuse elluviijad ei osanud nende küsimustele ammendavalt vastata ning jäi mulje, et neil puudub arusaam, kuidas ja mida teha on plaanitud.

Huvirühmade arvates jäi ka muudatuse elluviimiseks liiga vähe aega. Lewini (1951) klassikalise muudatuste mudeli kohaselt eeldab see piisavat ettevalmistusfaasi, mille käigus luuakse valmisolek muudatuseks, mistõttu ajasurve võib takistada muudatuse sisulist juurdumist. Kuigi vallajuhid pidasid aja planeerimist oluliseks ja rõhutasid, et nad seda ka tegid, põhjendasid nad kiirustamist sooviga muudatus ellu viia enne eelseisvaid valimisi. Siit ilmneb vastuolu huvirühmade arusaamades muudatuse elluviimiseks vajaliku aja osas: otsustajad leidsid, et olemasolev aeg on piisav, aga kõikide teiste huvirühmade arvates jäi aega muudatuseks väheks. Sellest võib järeldada, et ajasurve vähendas protsessi süsteemsust ja muutis juhtimise reaktiivseks ning kaasamise formaalseks ja hiliseks. Burnes (2017) käsitleb muudatuste juhtimist tegevuste ja strateegiate kogumina, mis peab toetama nii planeerimist, elluviimist kui ka inimeste kaasamist, mistõttu reaktiivne ning ajasurvest mõjutatud juhtimine vähendab muudatuse kvaliteeti ja sidusust.

Meie uuringust selgus, et vallajuhid ei andnud muudatuse kestlikkuse kohta ühtegi soovitusi ega ettepanekut, millest võib järeldada, et nad ei olnud seda muudatuse juhtimise

etappi selgelt läbi mõeldud ning järelikult peab selle tagamise peamine vastutus jääma koolijuhtidele. Kuigi teised huvirühmad töid mitmeid näiteid, kuidas muudatuse kestlikkust tagada, kuid nende intervjuude vastustest võib järeldada, et seda peeti siiski nõrgaks, kuna protsess oli lühiajaline, vähese süsteemsusega ning piiratud kaasamise ja läbipaistvusega. Haridusmuudatuste käsitlustes rõhutatakse, et muudatuse edukus ei seisne üksnes selle elluviimises, vaid selle püsimises ja juurdumises praktikas (Fullan, 2005). Kuna otsustel puudub tugev sotsiaalne toetus ja see ei ole süsteemne, ei ole see ka kestlik, mistõttu on võimalik, et just seetõttu on ühes uuritavas omavalitsuses muudatus osaliselt vastupidiseks pööratud, mille tulemusena on liidetud kooli ühest tegutsemiskohast loodud eraldiseisev kool. Macpherson (2024) toob esile, et haridusteenuse ümberkorraldamist tuleb käsitleda avaliku poliitika muudatusena, mille kestlikkus sõltub ka sotsiaalsest toetusest.

Eelneva põhjal võib väita, et koolivõrgu ümberkorraldamise juhtimise keskseks probleemiks oli huvirühmade arvates süsteemsuse, selge tegevuskava ja sisulise kaasamise puudumine, mis takistas ühise arusaama kujunemist. Ajasurve ja reaktiivne juhtimine süvendasid neid puudujääke ja piirasid huvirühmade valmisolekut muudatust mõtestada ning omaks võtta. Nõrgaks jäi ka muudatuse kestlikkuse planeerimine, mistõttu ei kujunenud otsustele piisavat sotsiaalset toetust. Sellest tulenevalt saab väita, et kestlike haridusmuudatuste eelduseks on terviklik ja sidus juhtimisprotsess, mis ühendab strateegilise visiooni, selge tegevuskava ning sotsiaalse omaksvõtu kõigi huvirühmade poolt.

Soovitused huvirühmadele. Uuringu käigus küsisime huvirühmadelt, mida nad soovivad teistele samas olukorras olevatele huvirühmadele. Antud soovitused lähtusid huvirühmade isiklikest kogemustest ja arvamustest ning peegeldavad nende ootusi muudatusele. Soovitustes ei toonud huvirühmad esile ühtegi soovitud, mis oleks tulenenud muudatuse õnnestumisest, kõik antud soovitused põhinesid vajakajäämistel ja keskendusid sellele, mis ei läinud nende hinnangul nii hästi.

Esmalt rõhutavad huvirühmad muudatuse sisulise ettevalmistuse olulisust. See tähendab, et enne rakendamist tuleb süsteemselt läbi mõelda nii eesmärgid, tegevuste loogiline järjestus kui ka võimalikud mõjud ning kestlikkus. See vähendab ootamatuste riski ning loob eeldused, et muudatus ei jää killustatuks, vaid kujuneb sidusaks tervikuks. Teiseks ilmneb selgelt kommunikatsiooni keskne roll muudatuse õnnestumisel. Huvirühmade arvamustest selgus, et ainult info edastamisest ei piisa, vaid vajalik on järjepidev ja sisuline suhtlemine, mis aitab huvirühmadel mõista nii muudatuse põhjuseid kui ka selle kulgu ja mõju. Kommunikatsioon aitab suurendada usaldust, mis vähendab vastuseisu ja toetab ühise

arusaama kujunemist. Kolmandaks tuleb arvestada ajaga. Huvirühmade arvates eeldab muudatusega kohanemine piisavat aega, mis aitab muudatust mõtestada ja sellega järk-järgult kohaneda. Paindlik ajaraam loob võimaluse reageerida muudatuse käigus ilmnevatele väljakutsetele ning vähendab ebakindlust, mis sageli saadab ulatuslikke haridusmuudatusi.

Uuringu tulemustest lähtunud huvirühmade ja meie poolt pakutud soovitusel esitame sünteesitult tabelis 12.

Tabel 12. Soovitused huvirühmadele

Soovitus	Kellele?	Miks?	Tagajärg, kui ei järgita
Kaasake ja selgitage varakult	Kõik	Loob usaldust ja arusaamist	Tekib usaldamatus ja vastuseis muudatusele
Kommunikeerige huvirühma põhiselt	Kõik	Loob usaldust ja arusaamist	Tekivad konfliktid ja vastuseis
Selgitage muudatuse mõju	Kõik	Aitab mõista otsuseid	Tekib usaldamatus ja vastuseis muudatusele
Kaasake otsustamisse	Kõik	Aitab muudatust omaks võtta	Tekib kõrvalejätuse tunne
Planeerige muudatus detailselt	Kõik	Teeb muudatuse selgemaks ja aitab seda omaks võtta	Tekib segadus ja vastuseis
Toetage õpetajate koostööd tegutsemiskohtade vahel	Õpetajad	Suurendab ühtsustunnet ja parandab hariduse kvaliteeti	Tekib kõrvalejätuse tunne ja ei teki ühtset meeskonda
Looge selge juhtimismudel	Kooli juhtkonna liikmed	Tagab juhtimise ja rollide ning ülesannete selguse	Segadus suureneb
Toetage koolijuhte muudatuse kõikides etappides	Kooli juhtkonna liikmed	Toetab muudatuse rakendamist ja kestlikkust ning suurendab usaldust	Muudatust ei võeta omaks ja see ei ole püsiv ning võib läbi kukkuda
Otsustage andmete põhjal	Vallajuhid	Annab otsustele toetavad argumendid	Otsuseid peetakse juhuslikeks ja muudatust ei võeta omaks
Varuge piisavalt aega	Vallajuhid	Aitab muudatusega kohaneda, seda omaks võtta ja sujuvalt rakendada	Tekib segadus ja vastuseis
Planeerige muudatuse kestlikkus	Vallajuhid ja kooli juhtkonna liikmed	Muudatus juurdub ja õnnestub	Koolijuhtidele jääb kohustus muudatus tegelikult ellu viia ja põlistada

Uuringu praktiline väärtus seisneb huvirühmade ja meie soovitude pakkumises kohalikele omavalitsustele koolivõrgu ümberkorraldamise kavandamiseks ja elluviimiseks. Tulemused näitavad, et tegemist on mitmetasandilise muudatuse juhtimise protsessiga, mis eeldab andmepõhist otsustamist ning huvirühmade varajast kaasamist. Uuringu põhjal koostatud soovitusel toetavad läbipaistvat juhtimist ja otsuste omaksvõttu ning aitavad siduda demograafilised, majanduslikud ja hariduslikud eesmärgid ühtseks tervikuks. Edasistes

uuringutes võiks täiendada meie tulemusi kvantitatiivsete analüüsidega ning selgitada välja pikemaajalisi mõjusid kogukondadele ja juhtimispraktikale.

Uuringu piiranguna võib välja tuua valimi piiratuse ja arvamuste subjektiivsuse, mistõttu ei ole tulemused universaalselt üldistatavad, kuid võimaldavad süvitsi mõista huvirühmade arvamusi. Uuringu teoreetilises taustas kasutasime lisaks eelretsenseeritud teadusartiklitele ka magistri- ja bakalaureusetöid, kuna antud teemat on seni nii Eestis kui välismaal vähe uuritud, mistõttu napib teaduskirjandust. Samuti keskendub uuring vaid kolmele omavalitsusele, mille kontekst võib erineda teistest piirkondadest.

Tänu sõnad

Täname kõiki, kes on moel või teisel meie magistritöö valmimisele kaasa aidanud ja meid toetanud. Meie eriline tänu kuulub meie fantastilistele juhendajatele, kes meid rajal hoidsid ja andsid hindamatuid nõuandeid ja juhtnööre.

Autorsuse kinnitus

Kinnitame, et oleme koostanud magistritöö ise ning toonud korrektselt välja teiste autorite ja toetajate panuse. Lõputöö kirjutamisel kasutasime tehisintellekti abi vaid võõrkeelsete allikate sisuga esmaseks tutvumiseks. Töö on koostatud lähtudes Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi lõputöö nõuetest ning on kooskõlas heade akadeemiliste tavadega. Lisaks metoodika peatükis kirjeldatule ühtlustasime töökoormust teooriaosa koostamisel, kus jagasime valdkondade kaupa, kes millist kirjandust otsib ja analüüsib. Tulemuste ja arutelu peatükke kirjutades tegime mitmeid ühiseid nõ kirjutamislaagreid, kus tegime kõike koos.

Helen Paju, Rasmus Lippur ja Ülle Laas

/allkirjastatud digitaalselt/

Kuupäev /digitaalse allkirja kuupäev/

Kasutatud kirjandus

- Ahtiainen, R. (2017). *Shades of change in Fullan's and Hargreaves's models*. Helsinki
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Burnes, B. (2017). *Managing change* (Seventh edition). Pearson.
- Cohen, Manion, & Morrison (2018). *Research Methods in Education* (8th ed.). Routledge
- Eesti Linnade ja Valdade Liit. (2021). Mida arvestada haridusvõrgu ümberkorraldamise otsuseid tehes? Soovitused kohalikele omavalitsustele. Eesti Linnade ja Valdade Liit.
- Fenzl, T. & Mayring, P. (2017). QCMap: eine interaktive Webapplikation für Qualitative Inhaltsanalyse. *Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation ZSE*, 37:3, 333-340.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>
- Fullan, M. (2003). *Change Forces With A Vengeance* (0 tr). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203165805>
- Fullan, M. (2005). *Leadership and sustainability. System thinkers in action*. Thousand Oaks: Corwin.
- Fullan, M. (2006). *Turnaround leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2015). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Hargreaves, A. & Shirley, D. (2012). *The global fourth way. The quest for educational excellence*. Thousand Oaks: Corwin.
- Hargreaves, A., Lieberman, A., Fullan, M., & Hopkins, D. (Eds.). (2005). *The roots of educational change*. Springer.
- Haridus- ja Teadusministeerium. (2021). *Haridusvaldkonna arengukava 2021–2035*. Tallinn: HTM.
- Haynes, M. (2022). *The impacts of school closure on rural communities in Canada: A review*. *The Rural Educator*, 43(2), 60–74. <https://doi.org/10.55533/2643-9662.1321>
- Honig, M. I. (Toim). (2006). *New directions in education policy implementation: Confronting complexity*. State Univ. of New York Press.

- Isaksson, Z. (2023). The political effects of rural school closures: Evidence from Sweden. *Journal of Rural Studies*, 100, 103009. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2023.103009>
- Jarl, M., Nordholm, D., & Wermke, W. (2024). *Inside de- and re-centralisation: The formation of governance in Swedish local education authorities during education reform*. *Journal of Educational Administration and History*. <https://doi.org/10.1080/00220620.2024.2417303>
- Kohaliku omavalitsuse korralduse seadus (1993). *Riigi Teataja I 1993*, 37, 558 <https://www.riigiteataja.ee/akt/110022026012?leiaKehtiv>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press. (Originaal 1996.)
- Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrukk
- Levin, B. (2001). Conceptualizing the process of education reform from an international perspective. *Education Policy Analysis Archives*, 9(14). https://digitalcommons.usf.edu/usf_EPAA/388
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (D. Cartwright, Ed.). New York: Harper & Row
- Lokk, M. (2024). *Munitsipaalkooli pidaja kaalutusõigus kooli ümberkorraldamisel ja tegevuse lõpetamisel ning selle kooskõla hariduspõhiõigusega* [Uurimistöö]. Tartu Ülikool.
- Macpherson, R. J. S. (2024). Educational service reorganization as public policy change. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 8(6), 99–116. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1457369.pdf>
- Microsoft Corporation. (2023). *Microsoft Excel* [Computer software]. <https://www.microsoft.com/microsoft-365/excel>
- Microsoft Corporation. (2023). *Microsoft Teams (Version 1.0)* [Computer software]. <https://www.microsoft.com/teams>
- Mikk, A. (2021). *Ühinenud Saarde valla koolivõrk ja haridusteenused* [Magistritöö]. Eesti Maaülikool.
- Neuhaus, E. (2019). *Lüganuse valla koolivõrgu ümberkorraldamise võimalused* [Magistritöö]. Eesti Maaülikool.
- OECD. (2018). *Regions at a Glance 2018*, https://read.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-regions-and-cities-at-a-glance-2018_reg_cit_glance-2018-en#page1
- OECD. (2018). *Responsive school systems: Connecting facilities, sectors and programmes for student success*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264306707-en>

- OECD. (2022), *Shrinking Smartly in Estonia: Preparing Regions for Demographic Change*.
https://www.oecd.org/en/publications/shrinking-smartly-in-estonia_77cfe25e-en.html
- Olev, Aivo & Alumäe, Tanel (2024). Open source platform for Estonian speech transcription. Language Resources and Evaluation, 1–18. DOI: 10.1007/s10579-024-09777-1
- QCMap (s.a.). Külastatud aadressil <https://www.qcmap.org/home>
- Riigikohtu halduskolleegium (2025) *Kohaliku omavalitsuse poolt koolivõrgu ümberkorraldamine*, lahend nr 3-23-885/83, 27. november 2025. Riigi Teataja, 12.12.2025
- Riigikontroll. (2020). *Esmatähtsate avalike teenuste tulevik*. Tallinn: Riigikontroll.
https://www.riigikontroll.ee/Portals/0/Upload/RVKS2020/RVKS_06.11.2020_TRYK_KI_LOPP.pdf
- Riigikontroll. (2025). *Ühistranspordi korraldamine (maakondliku ühistranspordi järelaudit)*. Tallinn. Riigikontrolli aruanne Riigikogule.
- Sangernebo, S. (2022). *Üldharidusvõrgu ümberkorraldamise võimalused Põhja-Sakala vallas* [Magistritöö]. Eesti Maaülikool. dspace.emu.ee+1
- Santos, L. I. R., Alcoforado, J. L. M., & Cordeiro, A. M. R. (2022). Public policies for school network planning in Portugal: Changes in municipal responsibilities and choices. *Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas Em Educação*, 30(116), 718–741.
<https://doi.org/10.1590/S0104-40362022003003314>
- Semczuk, M., Majewski, K., Alexandru, D.-E., Hołuj, A., Ilba, M., Lityński, P., Serafin, P., & Zotic, V. (2022). *Reorganization of the primary school network in the Polish Carpathians in the period 2000–2020*. Journal of Settlements and Spatial Planning, Special Issue, 65–74. <https://doi.org/10.24193/JSSPSI.07.CSPTER>
- Sørensen, J. F. L., Svendsen, G. L. H., Jensen, P. S., & Schmidt, T. D. (2021). *Do rural school closures lead to local population decline*. Journal of Rural Studies, 87, 226–235. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.09.016>
- Snyder, S. (2013), “*The Simple, the Complicated, and the Complex: Educational Reform Through the Lens of Complexity Theory*”, *OECD Education Working Papers*, No. 96, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5k3txnpt1lnr-en>
- Starodubtseva, H. (2020). *Üldharidusvõrgu ümberkorraldamise võimalused kohalikus omavalitsuses Alutaguse valla näitel* [Magistritöö]. Eesti Maaülikool.
- Statistikaamet. (2023). *Rahvastikuproгноos 2023–2085*. Tallinn: Statistikaamet.
<https://www.stat.ee/et/avasta-statistikat/valdkonnad/rahvastik/rahvastikuproгноos>

- Talas, M. (2025). *Haridusvõrgu ümberkorraldamise mõjud Setomaa valla näitel* [Bakalaureusetöö, Eesti Maaülikool]. Eesti Maaülikooli digikogu.
- Tartu Ülikooli eetikakeskus. (2017). *Hea teadustava*. Tartu Ülikool.
- Umal, G. (2023). *Naisettevõtluse hetkeseis ja arendamise võimalused Lääneranna vallas 2023. aastal* [Magistritöö]. Eesti Maaülikool.
- Zoom Video Communications, Inc. (2023). *Zoom (Version 5.0)* [Computer software].
<https://zoom.us>

Lisa 1. Pöördumiskiri intervjuueeritavale

Lugupeetud ...

Oleme TÜ haridusteaduste instituudi haridusinnovatsiooni õppekava magistriõppe üliõpilased Rasmus Lippur, Ülle Laas ja Helen Paju ning palume Teil osaleda meie lõputöö intervjuus. Töö eesmärk on selgitada välja huvirühmade arvamused koolivõrgu ümberkorraldamise põhjuste ja juhtimise kohta Lääneranna, Peipsiääre ja Tapa valdade näitel ning saada soovitusi teistele samas olukorras olevatele huvirühmadele. See võimaldab mõista koolivõrgu ümberkorraldamise protsessi juhtimise õnnestumisi ja väljakutseid ning pakkuda soovitusi tulevaste muutuste juhtimiseks haridusvaldkonnas.

Intervjuu kestab kuni 60 minutit. Intervjuu toimub Teile sobivas kokkulepitud kohas või Teile sobiva digiplatvormi kaudu (Google Meet, MS Teams vms). Teil on igal ajal võimalik küsimustele vastamisest loobuda või katkestada intervjuul osalemine.

Palun Teie nõusolekut intervjuu salvestamiseks, kogutud andmete töötlemiseks ja analüüsiks. Peale intervjuud viin salvestise kirjalikule kujule. Selle käigus asendatakse Teie nimi pseudonüümiga ning eemaldatakse Teie ja teiste isikute äratundmist võimaldav info. Intervjuude salvestusi ning transkriptsioone hoitakse turvaliselt Tartu Ülikooli serveris, parooliga kaitstud Microsoft OneDrive keskkonnas olevas kaustas. Andmed kustutatakse pärast lõputöö kaitsmist.

Peale intervjuud on Teil õigus kuu aja jooksul mulle teada anda, kui Te siiski ei soovi enda intervjuu kasutamist uuringus. Siis eemaldatakse see andmestikust. Kõik tulemused avaldatakse üldistatult.

Kui olete nõus intervjuus eeltoodud tingimustel osalema, siis vastake palun sellele e-kirjale või helistage mulle.

Teiega viib intervjuu läbi Tartu Ülikooli haridusteaduste instituudi magistritöö uurija ...

Kui Teil tekib uuringu kohta küsimusi, andke julgesti teada.

Parimat

...

Lisa 2. Informeeritud nõusoleku vorm

Magistritöö koostamise intervjuul osaleja nõusolek

Uuringu pealkiri: koolivõrgu ümberkorraldamise juhtimise eripärad ja nende mõju muudatuste edukusele kolmes Eesti omavalitsuses (Lääneranna, Peipsiääre ja Tapa vald)

Uurijad: Rasmus Lippur, Ülle Laas ja Helen Paju
Tartu Ülikool, Haridusteaduste instituut
Haridusinnovatsiooni magistriõppekava üliõpilased

Uuringu eesmärk

Uuringu eesmärk on selgitada välja huvirühmade arvamused koolivõrgu ümberkorraldamise põhjuste ja juhtimise kohta Lääneranna, Peipsiääre ja Tapa valdade näitel ning saada soovitusi teistele samas olukorras olevatele huvirühmadele. Uuringu tulemused aitavad paremini mõista koolivõrgu ümberkorraldamise protsessi juhtimise õnnestumisi ja väljakutseid ning pakkuda soovitusi tulevaste muutuste juhtimiseks haridusvaldkonnas.

Intervjuu korraldus

1. Intervjuu kestab kuni 60 minutit.
2. Intervjuu toimub Teile sobivas kohas või digiplatvormil (nt Google Meet, MS Teams jt).
3. Teile osalemine on vabatahtlik, ning Teil on õigus igal ajal:
 - keelduda üksikute küsimustest;
 - katkestada intervjuu;
 - paluda, et Teile andmeid ei kasutataks uuringus.

Andmete töötlemine ja säilitamine

1. Intervjuu salvestatakse helifailina, et tagada vastuste täpsus.
2. Salvestise põhjal koostatakse kirjalik transkriptsioon, mille käigus:
 - Teile nimi asendatakse pseudonüümiga;
 - eemaldatakse Teile ja teiste isikute äratundmist võimaldav info.
3. Andmeid säilitatakse turvaliselt Tartu Ülikooli serveris, parooliga kaitstud Microsoft OneDrive keskkonnas.
4. Kõik salvestised ja transkriptsioonid kustutatakse pärast lõputöö kaitsmist.
5. Uuringu tulemused avaldatakse üldistatult, nii et üksikuid osalejaid ei ole võimalik tuvastada.

6. Teil on õigus kuu aja jooksul pärast intervjuud teatada, kui Te ei soovi, et Teie intervjuud uuringus kasutatakse — sellisel juhul eemaldatakse see andmestikust.

Nõusolek

Olen saanud teavet uurimuse eesmärgi, intervjuu käigu ning andmete töötlemise ja säilitamise kohta ning olen nõus osalema käesolevas uuringus. Samuti olen teadlik, et minu osalemine on vabatahtlik ning mul on õigus intervjuu igal ajal katkestada või hiljem oma andmete kasutamisest loobuda. Annan nõusoleku minu intervjuu salvestamiseks ning olen teadlik, et intervjuul saadud andmeid kasutatakse eespool kirjeldatud viisil lõputöö koostamiseks ja analüüsiks.

Osaleja nimi:

Kuupäev:

Allkiri / digitaalallkiri:

Lisa 3. Intervjuukava vallajuhtidele

Taustaküsimused
1. Milline oli teie roll oma valla koolivõrgu ümberkorraldamisel?
2. Milline oli teie varasem kogemus koolivõrgu ümberkorraldamisega?
Uurimisküsimus 1: <i>Millised olid huvirühmade arvates koolivõrgu ümberkorraldamise põhjused Lääneranna, Peipsiääre ja Tapa valdades?</i>
3. Millised olid peamised põhjused koolivõrgu ümberkorraldamiseks (valla nimi) vallas?
4. Millest lähtuti koolivõrgu ümberkorraldamise kavandamisel?
5. Kuidas selgitasite koolivõrgu ümberkorraldamise põhjuseid erinevatele huvirühmadele?
Uurimisküsimus 2: <i>Kuidas huvirühmade arvates juhti uuritud omavalitsustes koolivõrgu ümberkorraldust?</i>
6. Kuidas kommunikeerisite koolivõrgu ümberkorraldamise vajalikkust huvirühmadele?
7. Millist vastupanu tajusite (vastuargumendid) koolivõrgu ümberkorraldamisele?
8. Kuidas kaasasite huvirühmi otsustusprotsessi erinevates etappides?
9. Millised ressursid olid koolivõrgu ümberkorraldamiseks tagatud?
10. Mida tegite selleks, et koolivõrgu ümberkorraldamine oleks terviklik?
11. Mida tegite selleks, et koolivõrgu ümberkorraldamine oleks seotud nii valla kui ka regionaalsete/riiklike kavadega?
12. Kuidas planeerisite koolivõrgu ümberkorraldamise mõju hinnata?
13. Mis läks teie meelest koolivõrgu ümberkorraldamisel hästi?
14. Millised olid suurimad väljakutsed koolivõrgu ümberkorraldamisel? (võimalused ja probleemid)
15. Mida oleksite koolivõrgu ümberkorraldamise käigus teinud teisiti?
16. Milline oli kogukonna tagasiside koolivõrgu ümberkorraldamisele?
Uurimisküsimus 3: <i>Milliseid soovitusi annavad huvirühmad koolivõrgu ümberkorraldamiseks?</i>
Järeldused
17. Millised on teie suurimad õpikohad koolivõrgu ümberkorraldamisel?
18. Kas näete tulevikus vajadust sarnasteks koolivõrgu ümberkorraldusteks? Põhjendage.
Soovitused
19. Milliseid soovitusi annaksite teistele omavalitsustele, kes seisavad silmitsi sarnaste koolivõrgu ümberkorraldustega?
20. Milline peaks teie arvates olema riigi roll koolivõrgu ümberkorraldamisel?

Lisa 4. Intervjuukava kooli juhtkonna liikmetele

Taustaküsimused
1. Milline oli teie roll valla koolivõrgu ümberkorraldamisel?
2. Milline oli teie varasem kogemus koolivõrgu ümberkorraldamisega?
Uurimisküsimus 1: <i>Millised olid huvirühmade arvates koolivõrgu ümberkorraldamise põhjused Lääneranna, Peipsiääre ja Tapa valdades?</i>
3. Millised olid peamised põhjused koolivõrgu ümberkorraldamiseks (valla nimi) vallas?
4. Kuidas tajusite nende põhjuste saavutamise vajadust kooli igapäevases elus? Tooge näiteid.
5. Kuidas selgitas omavalitsus koolivõrgu ümberkorraldamise põhjuseid erinevatele huvirühmadele?
Uurimisküsimus 2: <i>Kuidas huvirühmade arvates juhiti uuritud omavalitsustes koolivõrgu ümberkorraldust?</i>
6. Kuidas kommunikeeris omavalitsus koolivõrgu ümberkorraldamise vajalikkust kohalikele elanikele ja kooliperele?
7. Millist vastupanu tajusite (vastuargumendid) koolivõrgu ümberkorraldamisele?
8. Millised võimalused olid koolil osaleda koolivõrgu ümberkorraldamise otsustusprotsessis?
9. Milliseid tugimehhanisme loodi koolis muudatuste elluviimiseks?
10. Mida tehti selleks, et koolivõrgu ümberkorraldamine oleks terviklik?
11. Mida tehti selleks, et koolivõrgu ümberkorraldamine oleks seotud nii valla kui ka regionaalsete/riiklike kavadega?
12. Kuidas planeerisite koolivõrgu ümberkorraldamise mõju hinnata?
13. Mis läks teie meelest koolivõrgu ümberkorraldamisel hästi?
14. Millised olid suurimad väljakutsed koolivõrgu ümberkorraldamisel? (võimalused ja probleemid)
15. Mida oleksite koolivõrgu ümberkorraldamise käigus teinud teisiti?
Uurimisküsimus 3: <i>Milliseid soovitusi annavad huvirühmad koolivõrgu ümberkorraldamiseks?</i>
Järeldused
16. Millised on teie suurimad õpikohad koolivõrgu ümberkorraldamisel?
17. Millised on teie ootused seoses võimalike tulevaste koolivõrgu ümberkorraldustega?
Soovitused
18. Milliseid soovitusi annaksite teistele koolidele, kes võivad tulevikus olla sarnases olukorras?
19. Mida soovitate teistele sarnases protsessis osalejatele, et koolidel oleks lihtsam selliste muudatustega kohaneda? (teistele vallajuhtidele, koolidele, lastevanematele jne)

Lisa 5. Intervjuukava õpetajatele

Taustaküsimused
1. Missuguses tegutsemiskohas te õpetate?
2. Milline oli teie varasem kogemus koolivõrgu ümberkorraldamisega?
Uurimisküsimus 1: <i>Millised olid huvirühmade arvates koolivõrgu ümberkorraldamise põhjused Lääneranna, Peipsiääre ja Tapa valdades?</i>
3. Milliseid põhjuseid esitati koolivõrgu ümberkorraldamise vajalikkuse selgitamiseks?
4. Kuidas mõistsite koolivõrgu ümberkorraldamise põhjuseid oma õpetajatöö seisukohast?
Uurimisküsimus 2: <i>Kuidas huvirühmade arvates juhti uuritud omavalitsustes koolivõrgu ümberkorraldust?</i>
5. Kuidas selgitati koolivõrgu ümberkorraldamise vajalikkust õpetajatele?
6. Millist vastupanu tajusite (vastuargumendid) koolivõrgu ümberkorraldamisele?
7. Millised võimalused olid õpetajatel osaleda koolivõrgu ümberkorraldamise otsustusprotsessis?
8. Millist tuge pakuti teile koolivõrgu ümberkorraldamise käigus?
9. Mida tehti selleks, et koolivõrgu ümberkorraldamine oleks terviklik?
10. Mida tehti selleks, et koolivõrgu ümberkorraldamine oleks seotud nii valla kui ka regionaalsete/riiklike kavadega?
11. Kuidas küsiti õpetajatelt tagasisidet koolivõrgu ümberkorraldamise mõju kohta?
12. Mis läks teie meelest koolivõrgu ümberkorraldamisel hästi?
13. Millised olid suurimad väljakutsed koolivõrgu ümberkorraldamisel? (võimalused ja probleemid)
14. Mida oleks koolivõrgu ümberkorraldamise käigus saanud teha teisiti?
Uurimisküsimus 3: <i>Milliseid soovitusi annavad huvirühmad koolivõrgu ümberkorraldamiseks?</i>
Järeldused
15. Millised on teie suurimad õpikohad koolivõrgu ümberkorraldamise protsessis?
Soovitused
16. Milliseid soovitusi annaksite erinevatele huvirühmadele tulevaste koolivõrgu ümberkorralduste elluviimiseks? (ka teised koolid, vallad jne)
17. Mida ootaksite koolivõrgu ümberkorraldajatelt õpetaja vaatepunktist? (muudatustega kohanemine jms)

Lisa 6. Intervjuukava lastevanematele

Taustaküsimused
1. Millises tegutsemiskohas õpib teie laps?
2. Kuidas saite esimest korda teada koolivõrgu ümberkorraldamise plaanidest?
Uurimisküsimus 1: <i>Millised olid huvirühmade arvates koolivõrgu ümberkorraldamise põhjused Lääneranna, Peipsiääre ja Tapa valdades?</i>
3. Milliseid põhjuseid esitati koolivõrgu ümberkorraldamise vajalikkuse selgitamiseks?
4. Kuidas mõistsite koolivõrgu ümberkorraldamise põhjuseid lastevanema seisukohast?
Uurimisküsimus 2: <i>Kuidas huvirühmade arvates juhiti uuritud omavalitsustes koolivõrgu ümberkorraldust?</i>
5. Kuidas teile selgitati koolivõrgu ümberkorraldamise vajalikkust?
6. Millist vastupanu koolivõrgu ümberkorraldamisele tajusite oma kogukonnas?
7. Millised võimalused olid lastevanematel osaleda koolivõrgu ümberkorraldamise otsustusprotsessis?
8. Millist tuge pakuti teile koolivõrgu ümberkorraldamise käigus?
9. Milliseid muutusi olete märganud oma lapse koolielus pärast koolivõrgu ümberkorraldamist?
10. Kuidas küsiti lastevanematelt tagasisidet koolivõrgu ümberkorraldamise mõju kohta?
11. Mis teie arvates toimis kõige paremini koolivõrgu ümberkorraldamisel lastevanemate seisukohast?
12. Mis oli koolivõrgu ümberkorraldamisel kõige segadust tekitavam?
13. Mida oleks koolivõrgu ümberkorraldamise käigus saanud teha teisiti?
Uurimisküsimus 3: <i>Milliseid soovitusi annavad huvirühmad koolivõrgu ümberkorraldamiseks?</i>
Järeldused
14. Kuidas on koolivõrgu ümberkorraldamine mõjutanud teie usaldust kooli suhtes?
15. Millised on teie ootused seoses võimalike tulevaste koolivõrgu ümberkorraldustega?
Soovitused
16. Milliseid soovitusi annaksite erinevatele huvirühmadele tulevaste koolivõrgu ümberkorralduste elluviimiseks? (KOV ja kool)
17. Mis aitab lastevanemaid teie arvates kõige rohkem, kui koolis toimuvad muudatused?

Lisa 7. Intervjuukava õpilastele

Taustaküsimused
1. Millises tegutsemiskohas sa õpid?
2. Kuidas said esimest korda teada koolivõrgu ümberkorraldamise plaanidest?
Uurimisküsimus 1: <i>Millised olid huvirühmade arvates koolivõrgu ümberkorraldamise põhjused Lääneranna, Peipsiääre ja Tapa valdades?</i>
3. Milliseid põhjuseid esitati koolivõrgu ümberkorraldamise vajalikkuse selgitamiseks?
4. Miks sa arvad, et need muudatused koolis tehti?
Uurimisküsimus 2: <i>Kuidas huvirühmade arvates juhiti uuritud omavalitsustes koolivõrgu ümberkorraldust?</i>
5. Kuidas sulle selgitati koolivõrgu ümberkorraldamise vajalikkust?
6. Kuidas reageerisid sinu koolikaaslased koolivõrgu ümberkorraldamisele? (pooldamine, vastupanu)
7. Millised võimalused olid sul avaldada oma arvamust?
8. Milliseid muutusi oled märganud oma koolielus pärast koolivõrgu ümberkorraldamist?
9. Kuidas küsiti õpilastelt tagasisidet koolivõrgu ümberkorraldamise mõju kohta?
10. Mis sinu arvates on läinud kõige paremini koolivõrgu ümberkorraldamise juures?
11. Mis oli koolivõrgu ümberkorraldamisel kõige segadust tekitavam?
12. Mida oleks koolivõrgu ümberkorraldamise käigus saanud teha teisiti?
Uurimisküsimus 3: <i>Milliseid soovitusi annavad huvirühmad koolivõrgu ümberkorraldamiseks?</i>
Järeldused
13. Kuidas on koolivõrgu ümberkorraldamine mõjutanud sinu suhtumist oma kooli?
14. Millised on su ootused seoses võimalike tulevaste koolivõrgu ümberkorraldustega?
Soovitused
15. Mis aitab õpilasi sinu arvates kõige rohkem, kui koolis toimuvad muudatused?
16. Missugused muudatused olid sinu arvates kõige õpilasesõbralikumad?

Lisa 8. Tulemused peakategooriate kaupa, huvirühmade arvamused koolivõrgu ümberkorraldamise põhjuste kohta

Tabel 1. Koolivõrgu ümberkorraldamise ressursipõhiste põhjuste alamkategooriate esinemine huvirühmade lõikes.

<i>Alamkategooria</i>	<i>Õpilased</i>	<i>Lastevanemad</i>	<i>Õpetajad</i>	<i>Juhtkond</i>	<i>Vallajuhiid</i>
<i>Raha vähesus</i>	■	■	■	■	■
<i>Ressursside optimeerimise vajadus</i>	■	■	■	■	■
<i>Õpetajate palgatingimuste parandamine</i>		■	■	■	■
<i>Koolide majanduslik jätkusuutlikkus</i>				■	■

Tabel 2. Koolivõrgu ümberkorraldamise demograafiliste põhjuste alamkategooriate esinemine huvirühmade lõikes.

<i>Alamkategooria</i>	<i>Õpilased</i>	<i>Lastevanemad</i>	<i>Õpetajad</i>	<i>Juhtkond</i>	<i>Vallajuhiid</i>
<i>Õpilaste arvu vähenemine</i>	■	■	■	■	■
<i>Õpilaste ränne</i>				■	■
<i>Väikesed klassikomplektid</i>	■				■
<i>Hajaasustus ja pikk vahemaa</i>					■

Tabel 3. Koolivõrgu ümberkorraldamise juhtimisega seotud põhjuste alamkategooriate esinemine huvirühmade lõikes.

<i>Alamkategooria</i>	<i>Õpilased</i>	<i>Lastevanemad</i>	<i>Õpetajad</i>	<i>Juhtkond</i>	<i>Vallajuhiid</i>
<i>Liiga suur koolivõrk</i>		■	■	■	■
<i>Koolivõrgu tervikliku korraldamise vajadus</i>		■		■	■
<i>Koolivõrgu analüüside tulemused</i>				■	■
<i>Teenuste koondamine keskustesse</i>		■	■	■	■
<i>Ühtsem koolivõrgu juhtimine</i>		■	■	■	■

Tabel 4. Koolivõrgu ümberkorraldamise kvaliteetse hariduse andmisega seotud põhjuste alamkategooriate esinemine huvirühmade lõikes.

<i>Alamkategooria</i>	<i>Õpilased</i>	<i>Lastevanemad</i>	<i>Õpetajad</i>	<i>Juhtkond</i>	<i>Vallajuhiid</i>
<i>Kvalifitseeritud õpetajate tagamine</i>		■	■	■	■
<i>Tugiteenuste kättesaadavus</i>		■	■		■
<i>Õpetajatele koormuse tagamine</i>	■	■	■	■	■
<i>Ühtlase hariduskvaliteedi tagamine</i>	■	■	■	■	■

Lisa 9. Tulemused peakategooriate kaupa, huvirühmade arvamused koolivõrgu ümberkorraldamise juhtimise kohta

Tabel 5. Muudatuse kommunikeerimise alamkategooriate esinemine huvirühmade lõikes.

<i>Alamkategooria</i>	<i>Õpilased</i>	<i>Lastevanemad</i>	<i>Õpetajad</i>	<i>Juhtkond</i>	<i>Vallajuhid</i>
<i>Vähene kommunikatsioon huvirühmadele</i>	■	■	■	■	■
<i>Kommunikatsiooni kvaliteet</i>	■	■	■	■	■
<i>Kommunikatsiooni kanalid</i>	■	■	■	■	■
<i>Kommunikatsiooni ajastamine</i>	■	■		■	■

Tabel 6. Muudatuse süsteemsuse alamkategooriate esinemine huvirühmade lõikes.

<i>Alamkategooria</i>	<i>Õpilased</i>	<i>Lastevanemad</i>	<i>Õpetajad</i>	<i>Juhtkond</i>	<i>Vallajuhid</i>
<i>Muudatuse tõenduspõhisus</i>		■	■	■	■
<i>Planeerimise selgus</i>	■	■	■	■	■
<i>Teenuste ühtlustamine</i>	■	■	■	■	■
<i>Muudatusejärgne koolikorraldus</i>	■	■	■	■	■

Tabel 7. Ressursside kasutamise alamkategooriate esinemine huvirühmade lõikes.

<i>Alamkategooria</i>	<i>Õpilased</i>	<i>Lastevanemad</i>	<i>Õpetajad</i>	<i>Juhtkond</i>	<i>Vallajuhid</i>
<i>Inimesressurss</i>				■	■
<i>Taristu ressursina</i>	■	■	■	■	■
<i>Aeg ressursina</i>	■	■	■	■	■
<i>Rahalised vahendid</i>			■	■	■

Tabel 8. Tagasiside muudatusele alamkategooriate esinemine huvirühmade lõikes.

<i>Alamkategooria</i>	<i>Õpilased</i>	<i>Lastevanemad</i>	<i>Õpetajad</i>	<i>Juhtkond</i>	<i>Vallajuhid</i>
<i>Vastuseis</i>	■	■	■	■	■
<i>Koostöö</i>	■	■	■	■	■
<i>Muudatuse protsess</i>	■	■	■	■	■

Lisa 10. Tulemused peakategooriate kaupa, huvirühmade soovitud**Tabel 9.** Kaasava kommunikatsiooni soovitude alamkategooriate esinemine huvirühmade lõikes.

<i>Alamkategooria</i>	<i>Õpilased</i>	<i>Lastevanemad</i>	<i>Õpetajad</i>	<i>Juhtkond</i>	<i>Vallajuhid</i>
<i>Kommunikatsioon huvirühmadega</i>	■	■	■	■	■
<i>Regionaalsed eripärad</i>	■	■	■	■	■
<i>Kommunikatsiooni kanalid</i>	■	■	■	■	■
<i>Kommunikatsiooni ajastamine</i>	■	■	■	■	■

Tabel 10. Muudatuse süsteemsuse tagamise soovitude alamkategooriate esinemine huvirühmade lõikes.

<i>Alamkategooria</i>	<i>Õpilased</i>	<i>Lastevanemad</i>	<i>Õpetajad</i>	<i>Juhtkond</i>	<i>Vallajuhid</i>
<i>Muudatuse tõenduspõhisus</i>	■	■	■	■	■
<i>Planeerimise selgus</i>	■	■	■	■	■
<i>Tervikvaade muudatusele</i>	■	■	■	■	■
<i>Muudatuse kestlikkuse tagamine</i>	■	■	■	■	

Tabel 11. Ressursside kasutamise soovitude alamkategooriate esinemine huvirühmade lõikes.

<i>Alamkategooria</i>	<i>Õpilased</i>	<i>Lastevanemad</i>	<i>Õpetajad</i>	<i>Juhtkond</i>	<i>Vallajuhid</i>
<i>Soovitud inimressursi kohta</i>	■	■	■	■	■
<i>Soovitud taristu kohta</i>		■	■	■	■
<i>Soovitud aja kohta</i>	■	■	■	■	■
<i>Soovitud rahaliste vahendite kohta</i>		■		■	■

Lisa 11. Täiendavad tsitaadid uurimisküsimuste ja peakategooriate kaupa

Uurimisküsimus 1. Millised olid huvirühmade arvates koolivõrgu ümberkorraldamise põhjused Lääneranna, Peipsiääre ja Tapa vallas?

Koolivõrgu ümberkorraldamise ressursipõhised põhjused

Meelde jäi kõige rohkem raha, aga tegelik mure oli ju seesama rahapuudus. (LV6)

Vald läheb saneerimise alla varsti aga te siin hoiate, ma ei tea, viite kooli, eks ole, tiksumas. (VJ8)

Ja muidugi see, et terviku ja see, majanduslik aspekt ka, et ülal pidada koolid, kus on, nii vähe lapsi, et lihtsalt ühes, ühel hetkel hakkab käima vallale üle jõu. (VJ5)

Kui ikka raha ei ole, siis kooli pidada on väga narr. (ÕPE1)

Meie vallal ei ole nii palju raha ja hoida koole üleval. (ÕPI2)

Koolivõrgu ümberkorraldamise demograafilised põhjused

Saades nagu ise aru sellest, et tegelikkuses, kui lapsi on vähe, õppijaid on vähe, et siis tuleb kusagilt otsast kokku tõmmata, eks ju. (VJ8)

Nii et tegelikult, kui jah, et meil on lapsi vähe, koole palju, juhte palju. (VJ7)

Koolivõrgu ümberkorraldamise juhtimisega seotud põhjused

Ja saime selle riigi suuna selgeks ja siis tegime ka selle haridusvaldkonna analüüsi, üsna põhjalikku, ei võtnud konsultante. Hiljem olen võrrelnud ka enda analüüsi või, meie endi tehtud analüüsi siis ka konsultantide tehtud analüüsidega samas samal ajajärgul. 90 protsenti sama, et samadele järeldustele ei saagi teistele järeldustele jõuda, kui see. (VJ5)

Tuleb vaadata natuke suuremast tervikpildist seda asja. (LV3)

Koolivõrgu ümberkorraldamise kvaliteetse hariduse andmisega seotud põhjused

Kui kool oma hariduse andmisega ka hakkama ei saa, siis noh, mis mõtet seda nagu venitada on. (LV6)

Ka saaks anda siis ühiskoolis paremat ja mitmekesisemat haridust. (ÕPE3)

Aga, aga fakt on see, et tõesti, kui on palju väikseid koole, siis ma arvan küll, et ühtne juhtimine ikkagi parandab kõikide koolide olukorda. (VJ6)

Kaks põhilist teemat siis, tegelikult taandub kõik ju ikkagi hariduse kvaliteedile. Me saame ikkagi kvaliteetset haridust anda siis, kui on kvalifitseeritud ja motiveeritud õpetajad. Jah, ega seal rohkem sellist raketiteadust ei ole. (VJ1)

Uurimisküsimus 2. Kuidas huvirühmade arvates juhiti uuritud omavalitsustes koolivõrgu ümberkorraldust?

Muudatuse kommunikeerimine

Pigem jäeti nagu hämaraks mõned sellised nurgad, mida välja ei räägitud ja kõigi tervikpilt siis nagu hägustus. (LV5)

Jäi natukene väheks, ikka päriselt jäi väheks, ka nüüd tänase päeva tagantjärele tarkusena, siis oleks pidanud ikkagi kõikide, ma ei tea lapsevanematega või vähemalt kogukondade esindajatega rääkima, onju. (VJ3)

Muudatuse süsteemsus

Aga, et mitte minna lihtsalt nagu lambiga või mütsiga lööma, siis tegelikult vald otsustas üldse analüüsiks ja koolivõrgu korrastamise ettepanekute saamiseks kaasata partneri. (VJ7)

Muudatust taheti läbi viia, protsessi alustati, aga kõik jäi ikkagi väga lahtiseks. (JU6)

Ja minu respekt nende direktorite ees, kes sellise väntsutamisega ja selle kiire reformi elluviimisega on suutnud vastu pidada selliselt, nad täna seda on teinud. (LV1)

Ressursside kasutamine

Vallal on kogu aeg küsimus, mida nende tühjade hoonetega peale hakata, igasse tühja majja ju kogukonnakeskust tegema ei hakka. (LV5)

Arutleti selle üle, kas ja kui palju oleks vaja investeringuid, et majad püsiksid korralikud ning et õppekeskkond oleks sobiv. (JU2)

Tagasiside muudatusele

Seda kismat oli palju ja seda propagandat, mis teatud seltskonnad tegid, sa näed koolimaja peal, kuidas inimesed kodus on rääkinud, et noh, kelle laps või kes sa nüüd oled. (ÕPI1)

Kohalik omavalitsus reformi tehes ei aktsepteeri või ei suuda minna siis sellele tasemele, et kõik saaksid aru ja oleks valmis. (LV3)

Sa ei saa iial kampa seda kogukonda sealt ja sa ei saa seda meelsust seal muuta. (ÕPE5)

Kui me probleemi vaatame, siis see on ka loogiline, et koolidirektor või õpetaja või komisjon või volikogu liige, sellesama hariduse probleemi ma tõlkisingi nelja erinevat perspektiivi ja sinna veel juurde, kui sa paned lapsevanema perspektiivi või vilistlase perspektiivi, on võimalik seda tõlkida kuut perspektiivi, ühte koolilugu, et väga keeruline, väga keeruline kommunikeerida kõikidele. (VJ2)

Uurimisküsimus 3. Milliseid soovitusi annavad huvirühmad koolivõrgu ümberkorraldamiseks?

Kaasav kommunikatsioon

Rääkida, rääkida, rohkem kaasata inimesi, kirjutada, arutada, tulla järgmine kord jälle, vaadata, kuhu me oleme jõudnud. (VJ7)

Lapsevanematega suhtlemine on kõige tähtsam, sest lapsevanem otsustab, kuhu läheb laps kooli. (LV 5)

Muutused peaks olema ikkagi niimoodi, et need oleks kohalike inimeste jaoks, mitte selle jaoks, et paberil kuidagimoodi asju ilusamini näidata. (JU6)

Ma võtaksin osapooli kuulata ühise laua taga. Kõik konstruktiivsed ettepanekud, mõtted, kaalumine, analüüsimine. (JU3)

Jube kiiresti toimus see kõik asi ära, et kohati mulle tundus, et mõnda asja räägiti tagantjärele, et see otsus oli juba tehtud, me saime kuidagi hiljem sellest asjast teada. (ÕPE1)

Muudatuse süsteemsuse tagamine

Kui nad ise ei tea, siis nad võiksid ka teada, et kellelt võib küsida, et kes oskaks vastata nende küsimustele. (ÕPI4)

Vaja on vaadata neid arve ja neid näiteid ja põhjendusi, aga et pigem jääb mulje, kui vaja, siis me põhjendame arvudega. (JU6)

Muutuste eesmärgid peavad olema fikseeritud, et miks me seda teeme. (ÕPE2)

On oluline, et otsustajate sisemine veendumus peab olema väga tugev. (VJ2)

Mõelda tulevikule ja sellele, kas tõe poolest on asi jätkusuutlik. (ÕPE2)

Transport tuleb kohe käima panna ja kohe toimima panna, enne kui kool lahti läheb, siis see rahvas näeb, et võib-olla midagi tõesti toimib. (LV6)

Kohe kõikide töölepingud üle vaadata, mis olid kõikidel koolidel väga erinevad, et me ei taibanud isegi seda, et meil puhkused on erinevad, meil töötasud on nii erinevad. (JU1)

Ressursside kasutamine

Kaasake väliseid eksperte, kes aitaksid muutuste kavandamist ja elluviimist professionaalselt toetada. (VJ8)

Närvilisus, vaimne kurnatus tuleb, ja koolil peab olema sellega tegelemiseks võimekust. (JU3)

Mitte ilustada kooli hoonete olukorda, vaid rääkida asjadest nii nagu asjad päriselt on. (LV2)

Kohanemine on inimesele, bioloogilisele liigile omane ja tegelikult me kohaneme täpselt sellega, mis meile ette pannakse, et me enamasti alguses muutusega ei ole nõus, sest muutused on ebamugavad, aga muutused vajavad harjumiseks pikemat aega. (JU6)

Need illusioonid, mis nüüd omavalitsuse poolt tehti, et me peaksime saama hakkama kooli vahenditest, hariduse kvaliteedi ühtlustamine vallas vajab lisarahastust. (JU2)

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Meie, Helen Paju, Rasmus Lippur ja Ülle Laas,

1. anname Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) meie loodud teose

„Koolivõrgu ümberkorraldamine muudatuse juhtimise protsessina: huvirühmade arvamused

Lääneranna, Peipsiääre ja Tapa valdade näitel“,

mille juhendajad on Kulno Türk ja Pihel Hunt,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi ADA kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Anname Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi ADA 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. Oleme teadlikud, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitame, et lihtlitsentsi andmisega ei riku me teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Helen Paju, Rasmus Lippur, Ülle Laas
Kuupäev /digitaalse allkirja kuupäev/