

TARTU ÜLIKOOL

Sotsiaalteaduste valdkond

Ühiskonnateaduste instituut

Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava

Madis Perli

**Riigigümnaasiumide loomise kommunikatsioon Haridus- ja  
Teadusministeeriumis**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Mari-Liis Tikerperi, MA

Tartu 2019

# SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	5
1.1. Kommunikatsioon muutuse juures	5
1.2. Muutuste planeerimine	5
1.3. Muutuste elluviimine	5
1.4. Positiivsed tulemused	6
1.5. Negatiivsed tulemused	6
1.6. Muutuste protsessis osalemine	6
1.7. Muutuste võimalused ja takistused	7
2. RIIGIGÜMNAASIUMITE LOOMISE TAUST	10
2.1. Riigigümnaasiumite loomine	10
2.2. Koolivõrgu programm 2018-2021	13
2.3. Muutuste kommunikatsioon hariduses	13
3. MEETOD JA VALIM	16
3.1. Valimi kirjeldus	16
3.2. Andmekogumismeetod	17
3.3. Andmeanalüüsi meetod	18
4. TULEMUSED	20
4.1. Riigigümnaasiumide reformi kui hariduspoliitilise muutuse olemus	20
4.2. Kommunikatsiooni roll ja selle planeerimine riigigümnaasiumide reformi kontekstis	29
4.2.1. Kommunikatsiooni planeerimine riigigümnaasiumide reformi kontekstis	29
4.2.2. Kommunikatsiooni roll riigigümnaasiumide reformi kontekstis	37
4.3. Kommunikatsiooni planeerimise ja korraldamise tulemused	41
5. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON	46
5.1. Järeldused	46
5.2. Uurimistöö piirangud ja töö praktiline väärtus	52
KOKKUVÕTE	53
SUMMARY	54
KASUTATUD KIRJANDUS	55
LISA 1. EKSPERTINTERVJUU KAVA	59
LISA 2. NÄIDE KATEGOORIA MOODUSTAMISEST	61
Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks	62

## SISSEJUHATUS

Üks suuremaid muudatusi Eesti hariduspoliitikas on kahtlemata koolivõrgu korrastamise programm, mille juurde kuulub ka riigigümnaasiumite reform. Haridus- ja Teadusministeeriumil (edaspidi HTM) on välja töötatud Koolivõrgu programm, mille põhifookuses on korrastada koolivõrku nii, et see arvestaks demograafilisi muutusi ning võimaldaks omandada kvaliteetset haridust ühtlaselt üle Eesti (Koolivõrgu programm 2018-2021: 2). Kui 2018/19. õppeaastal tegutseb Eestis 15 riigigümnaasiumit, kus on ligi 5500 õppekohta, siis 2023. aastaks on plaanis avada veel üheksa riigigümnaasiumit ning gümnaasiumiastmega koolide arv 155 plaanitakse 2021. aastaks vähendada umbes 100 koolini (Koolivõrgu programm 2018-2021: 6). Praxise analüüsi kohaselt võiks 2020. aastal Eestis tegutseda 58 gümnaasiumi, mis on kolmandik praegustest gümnaasiumiharidust andvatest koolidest (Pöder, Lauri, Veski ja Kirss, 2014).

Seega kaasneb koolivõrgu korrastamisega koolide sulgemine ning mitmetes koolides gümnaasiumiastme kaotamine, mis võib inimestes tekitada negatiivseid emotsioone, mida on võimalik eduka kommunikatsiooni abil ennetada. Král ja Králová (2016) leiavad, et pidev, sagedane, seletav, avatud ning vastastikune kommunikatsioon võimaldab muutustega saavutada positiivseid tulemusi ning on tähtis mis tahes muutuse algatamisel (Parsells, 2017: 24). Muutuste elluviimine on keeruline protsess, kuna see nõuab vajalikke teadmisi ja selle läbiviijaid tuleb informeerida (Bel jt, 2018: 1), kuid Klein (1996: 44) toob samas välja, et suurte muutustega on lihtsam tegeleda, kui on strateegiliselt läbi mõeldud mida ja kuidas komuniqueeritakse. Haridusteedad puudutavad otse või kaudselt igat Eesti elanikku ning sellest tulenevalt on haridusteedadel aktiivne meediahuvi (Aab, 2015: 8).

Riigigümnaasiumite loomine on suur reform ja kuna haridusvaldkond on märkimisväärse ühiskondliku ja meedia huvi all, siis on oluline uurida, kuidas Haridus- ja Teadusministeerium riigigümnaasiumide reformi planeeris, kuidas on reform pikaajalise töö käigus muutunud, milliseid praktikaid hindavad ministeeriumi ametnikud nii ulatusliku reformi kommunikatsioonis omada head teoreetilist ülevaadet, et mõista täpsemalt, kuidas võiks sellist muutust ühiskonnas läbi viia. Kuna riigigümnaasiumite reformi ei ole ühelgi tasandil kommunikatsiooni kontekstis varem uuritud, siis on oluline välja selgitada kuidas kommunikatsioon on toimunud ning leida üles kohad, millest saaks õppida ja mida tulevikus riigigümnaasiumite kommunikatsioonis arvestada ning vältida.

Bakalaureuse töö eesmärk on välja selgitada kuidas kirjeldavad Haridus- ja Teadusministeeriumi ametnikud ministeeriumi tasandil planeeritud ja läbi viidud kommunikatsioonitegevusi riigigümnaasiumite loomise reformi teemadel. Siinjuures lähtun reformi ulatuslikkust

määratlevatest materjalidest ja selgitan täpselt selle, kui hariduspoliitilise muudatuse olemust ametnikega läbiviidud intervjuude kaudu, mis põhinesid järgmistel uurimisküsimustel:

- Millisena kirjeldavad ametnikud riigigümnaasiumite reformi kui hariduspoliitilise muutuse olemust?
- Kuidas kirjeldavad ametnikud kommunikatsiooni rolli ja selle planeerimist riigigümnaasiumite reformi kontekstis?
- Kuidas kirjeldavad ametnikud riigigümnaasiumite reformiga seotud kommunikatsiooni planeerimise ja korraldamise tulemusi?

Töö algab teoreetiliste lähtekohtade peatükiga, kus käsitlen muutuste kommunikatsiooni, muutuste planeerimist, elluviimist, positiivseid ja negatiivseid tulemusi, muutuste protsessis osalemist ning muutuste võimalusi ja takistusi. Teine peatükk on Riigigümnaasiumite loomise taust, kus toon välja riigigümnaasiumide loomise, Koolivõrgu programmi 2018-2021 ning muutuste kommunikatsiooni hariduses. Kolmas peatükk on meetod ja valim, kust on leitavad valimi, andmekogumise meetodi, andmeanalüüsi meetodi alapeatükid. Töö põhineb minu tehtud seminaritööl, milles keskendusin antud tööks teoreetilise uuringustrateegia ettevalmistamisega ning eelnevad peatükid valmisid osaliselt seminaritöö tegemise käigus. Neljas peatükk on tulemused. Viies peatükk on arutelu ja diskussioon ning sellele järgnevad kokkuvõte ja inglisekeelne kokkuvõte. Peale mida on kasutatud kirjanduse loetelu ning lisad.

# 1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

## 1.1. Kommunikatsioon muutuse juures

Kommunikatsiooni üldisem roll on uute strateegiliste tegevuskavade väljatöötamine, mis toovad kaasa strateegilised muutused ja uuendused (Ocasio, Laamanen & Vaara, 2018). Samuti on kommunikatsioonistrateegiaid märgitud olulisena mis tahes organisatsiooniliste muutuste algatamisel (Parsells, 2017: 24), muutuste protsessis osalemises ning aidates mõista muutuste vajalikkust (Ocasio, Laamanen & Vaara, 2018) ning ka inimeste muutuse vastuvõtlikkusel (Frahm & Brown, 2007: 370). Klein (1996) kinnitab, et kommunikatsioonistrateegia peaks ühtima planeeritud muutuste üldiste etappidega ja sisaldama asjakohast teavet. Organisatsiooniliste muutuste kommunikatsioon on oluline lüli osaliste muutustele vastuvõtlikkuse jaoks (Frahm & Brown, 2007: 370).

## 1.2. Muutuste planeerimine

Kleini (1996: 44) arvates võib hästi planeeritud kommunikatsiooniprotsess olla kõige tõhusam viis muutuse efektiivsemaks tegemisel ning kuna paljud raskused on sageli seotud suurte muutustega, siis on neid lihtsam käsitleda, kui on strateegiliselt läbi mõeldud mida ja kuidas kommunikeeritakse. Kommunikatsioonistrateegiad omavad märkimisväärset mõju töötajate võimekusele kohaneda ja lisanduda muutuste rakendumise faasis (Parsells, 2017: 25) ning Klein (1996) lisas et kommunikatsioonistrateegial peaks muutuse etapis olema kolm peamist eesmärki:

1. informeerida neid, kes pole otseselt muutusega seotud detailse ja täpse teabega sellest, mis toimub;
2. neile, keda alguses ei kaasata, tuleb selgitada millal neid vaja on, kuidas muutus neid mõjutab ning teavitada nende uued rollid ja vastutused;
3. vaidlustada igasugused valeandmed, mis muutuste kohta levivad.

## 1.3. Muutuste elluviimine

Muutuse elluviimine organisatsioonis on keeruline protsess, kuna see vajab teadmisi, mida teha ning informatsioon tuleb edastada muutuse läbiviijatele (Bel, Smirnov & Wait, 2018: 1). Organisatsiooni ettevalmistamiseks tuleb jagada teavet mis juhtub ja miks, see võib olla kirjeldus esimestest muutusega kaasnevatest sammudest (Klein, 1996: 38). Samuti tuleb põhjendada muutuste vajadusest, esitades konkreetse argumendi, näiteks soovitud ja tegelike tulemuste

vaheline erinevus ning esimene suhtlus peab tulema kõrgema juhtkonna esindaja poolt, kes vastutab üksuse eest (Klein 1996: 40). Kuigi kõige olulisemate muutuste protsesside mõjusid on peaaegu võimatu ennustada, siis on võimalik ja oluline kommunikeerida muutuste eesmärged (Young & Post, 1993; Klein, 1996: 38 kaudu). Parsells (2017) ütleb, et kui alguses muutuse planeerimise ja arendamise etapis on oluline toetus, siis kriitiline vajadus tekib kommunikatsioonile muutuse täideviimise etapis, kus võib olla palju ebakindlust ja segadust.

#### **1.4. Positiivsed tulemused**

Bel jt (2018) rõhutavad kommunikatsiooni rolli muutuste eelkäijana, sest see annab teavet mida teha, vähendab hirme tulevase muutuse pärast ning leidsid, et ettevõttesiseses suhtlemise koguse (või sageduse) ning olulise muutuse elluviimise vahel on positiivne seos. Král ja Králová (2016) tõid lisaks, et ainult pideva, sagedase, seletava, avatud ja vastastikuse kommunikatsiooni kaudu võivad ettevõtted saavutada organisatsiooniliste muutustega positiivseid tulemusi. Kommunikatsioon organisatsioonis võib hõlbustada muutusi - see võib teavitada, veenda, kartust hajutada, aidates osalisi uue projekti või muutuse elluviimisel (Bel jt, 2018: 10).

#### **1.5. Negatiivsed tulemused**

Organisatsioonilised muutused sageli ebaõnnestuvad, kuna muutuse põhjendamise, arengute ning mõju kommunikatsioonile pole piisavalt strateegiliselt mõeldud (Klein, 1996: 44). Bel jt (2018) näevad muutuse protsessi juures ohuna seda, et liigne kommunikatsioon võib soodustada konflikte ja teha muutuse raskemaks, tekitades foorumi eriarvamustele, vaidlustele ja konfliktidele, mis võivad teha keerulisemaks muutuste tõhusa rakendumise. Klein (1996: 44) võimendab seda, öeldes, et kui enamikel juhtudel on muutus keeruline, siis eriti raske on see olukorras, mis enamiku osalejate jaoks piisavalt mugav. Ühed levinumad juhud järel valveta muutuste põhjusteks ja kontrollimata muutuste tekkimisel on tõhusa kommunikatsiooni puudumine ja sidusrühmade integratsiooni vähesus (Zhao, Lv, Zuo, Zillante, 2010). Seepärast peaksid sidusrühmad olema huvitatud muudatuste vajalikkuse mõistmisest ja nende negatiivse mõju minimeerimisest, mida on võimalik saavutada projekti planeerimise faasis läbi muutuste juhtimise kommunikatsioonirutiinide loomise (Butt jt, 2016: 1580).

#### **1.6. Muutuste protsessis osalemine**

Clampitt ja Berk (1996) soovivad muutuste sõnumeid siduda inimeste varasemate kogemustega ning samuti arutleda muutuse plusse ja miinuseid ning rõhutavad, et muutuste negatiivse külje

väljatoomine aitab luua usalduslikku suhet muudatuste läbiviijate ja neis osalejate vahel (Peitel, 2012: 23 kaudu). Kommunikatsioon läbi sotsiaalsete suhete suhtluskanalites võimaldab organisatsiooni liikmetel ühiselt osaleda organisatsiooni muutuste strateegilistes küsimustes, algatustes ja tegevustes olenemata sellest, kas need on planeeritud või esile kerkinud (Ocasio, Laamanen & Vaara, 2018).

Efektiivne kommunikatsioon organisatsiooni erinevate tasandite vahel mõjutab otseselt sidusrühmade suhtumist jääda lojaalseks ühinemisprotsessi ajal (Williams, He & Conners, 2018). Sellest tulenevalt muutuvad võtmetähtsaks uuele organisatsioonile kommunikatsioonitõkete ja tõhusate sidekanalite ja mehhanismide loomine sidusrühmade lojaalsuse tõstmiseks ühinemise ajal (*Ibid*). Oluline on kaasata ka neid, kes ei osale muutuse planeerimisel, et nad saaksid anda sisendit, sest oma ideede ja murede jagamine annab tunde, et töötajad saavad protsessis kaasa rääkida ning ühtlasi kindlustab muutuse läbiviimist (Klein, 1996: 41). Need organisatsioonilise muutuse juhtimise protsessid sisaldades planeerimist, valmistumist, täiustamist, kasu ja muutuse säilitamist, toovad kaasa aktiivse sidusrühmade osalemise (Kotter, 2007; Butt jt 2016 kaudu).

Tõhus muutus vajab sageli väikest meeskonda, vähendades vajadust kaasata ja suhelda laiema organisatsiooniga (Bel jt: 2018: 10). Põhimeeskondade arendamine ja nende kommunikatsioonirutiinide loomine aitab hõlbustada otsuste langetamist madalal hierarhial ning see on sidusrühmadele üks võimalikke viise mõista ootusi, vastutust ja võimu kommunikatsiooni ajal (Butt, Naaranoja & Savolainen, 2016: 1581).

## **1.7. Muutuste võimalused ja takistused**

Klein (1996) leidis, et mida suurem on erinevus esitatud muutuse ja senise praktika vahel, seda keerulisem on muutust läbi viia. Kui muutus on pidev, siis on tähtis koolitada personali muutuste pidevaks käsitlemiseks (Parsells, 2017: 25).

Infovoog peaks olema mitme mõõteline, pidev ja konkreetne, et inimesed saaksid olla kindlad faktis, et neil on täielik arusaam muutuse isiklikest tagajärgedest sõltumata nende hoiakust muutuse suhtes (Klein, 1996: 42).

Parsells (2017: 25) uuris kommunikatsiooni ja mõtteviisi töökeskkonna muutusel tekkivast ebakindlusest ja leidis kolm olulist teemat:

1. eksperimenteerimine ja kommunikatsioon olid kriitilise tähtsusega tähendusloomes - see näitab juhtkonnale vajadust aidata tugevdada grupisest kommunikatsiooni selliste vahendite abil nagu füüsilise ruumi strateegiline paigutamine, mis võimaldab ja julgustab interaktiivset dialoogi; korraldada sagedasi kohtumisi töörühmadele, et arutada ja leida

- probleemidele lahendusi; võimaldavad eksperimenteerimist ja neis kogeti jagamist meeskonnaliikmete ja teiste töölistega ning toetama informatsiooni, mida tuleb käsitleda;
2. kontekstist arusaamine ja vajalike muudatuse tegemine plaani iga etapi jaoks, initsiatiiv mõjutab osalejate võimekust vastavalt kohaneda ja lisanduda - Muutuste konteksti tundmine ja dialoogid, mis selle arusaama löid, neid nähti kasulikuna osaleja sooritusel nende rolli muutuste protsessi ajal;
  3. hinnati juhtkonna tänuväljendust - Selle uurimuse tulemused soovivad, et töötajate hea töö ja pingutuse märkamise juhtkonna poolt loob enese-efektiivsust, mis võib viia organisatsiooni arendamiseni, mille inimressursid on muutusega silmitsi seistes rohkem eesmärkidele orienteeritud ja vastupidavamad.

Shockley-Zalabak (2012) on välja toonud kümme muutusi takistavat tegurit:

- **rahulolu** takistab muutusi selle tõttu, et inimesed on olemas oleva korraga rahul ning ei taha ega saa aru, miks seda peaks muutma;
- **organisatsiooniline vaikimine** tähendab, seda, et muutuse tülles töötajad vaikivad ja lasevad juhtkonnal ise otsuseid teha;
- **teadmiste või informatsiooni defitsiit** mõjutab muutust nii, et muutuse läbiviijad ei informeerid teisi töötajaid või jagavad muutuse kohta liiga vähe infot;
- **riski tajumine** on muutusega kaasneb mõju tunnetamine, et mis juhtuma hakkab ning mis sellega kaasneb;
- **ebakindlus pärsib muutust**, sest inimestel on omad tõlgendused, kuidas muutus neid mõjutab;
- **vastuolud ja ebakõlad** takistavad muutusi, kui ootused muutusest ei vasta tegelikkusele;
- **aktiivne ja passiivne vastupanu** takistavad muutusi nii, et kas avaldatakse nähtavat vastupanu, hääletuste, protestide jne toel (aktiivne) või muutusega seotud uudiste, strateegiate jne ignoreerimist (passiivne);
- **organisatsiooni juhid** saavad muutuste puhul takistuseks, kui nad sunnivad muutust peale, paneb ebarealistlikke ootusi, eeldab, et teised teevad tema eest töö ära ning kommunikeerib ebaefektiivselt;
- **organisatsiooniline usaldus** takistab muutust, kui organisatsiooni ei peeta usaldusväärseks ega kompetentseks ja sellel pole üldiseid eesmärke, väärtusi ja norme, sest siis ei usaldata seda;
- **organisatsiooni allakäik** mõjutab muutust, kui organisatsioon ei suuda oma eesmärke saavutada ja end ümber seadistada, et efektiivsust suurendada.



Klein (1996: 41) näeb ohuna seda, et kui muutus on käivitunud, siis juhid liiguvad teiste asjade juurde edasi, mõeldes, et kui nad on korra oma toetust näidanud, peaks sellest piisama, kuigi tegelikult jätkub sellest harva. Bel ja teised (2018: 10) lisavad juurde, et mitte ainult ei vaja firmad õiget tüüpi juhti, nad vajavad ka asjakohast kommunikatsiooniprotsessi.

## 2. RIIGIGÜMNAASIUMITE LOOMISE TAUST

### 2.1. Riigigümnaasiumite loomine

Riigigümnaasium on Haridus- ja Teadusministeeriumi haldusalasse kuuluv gümnaasiumiastmega kool (10.–12. klass), mille eesmärk on pakkuda kvaliteetset haridust ja palju valikuvõimalusi (HTMi koduleht: keskharidus, 2018). 2018/19. õppeaastal tegutseb Eestis 15 riigigümnaasiumit, kus on ligi 5500 õppekohta ning 2023. aastaks soovib riik avada veel üheksa riigigümnaasiumit (Koolivõrgu programm 2018-2021: 6). Riigigümnaasiumide rajamist juhib Haridus- ja Teadusministeerium ja täpsemalt koolivõrgu osakond, mille üheks eesmärgiks on planeerida muutusi koolivõrgus ning juhtida nende läbiviimist (Koolivõrgu osakonna põhimäärus, 2019). Seni on keskhariduse andmise koordineerimine toimunud üldiselt kohaliku omavalitsuse (edaspidi KOV) tasemel, kus on kokkulepe tehtud senise maakonnakeskuse KOV-iga, kuhu pole kaasatud ümberkaudsed vallad (Kirss, 2016). Riigigümnaasiume on kaht tüüpi vastavalt õpilaste vastuvõtule.

Üleriigilise vastuvõtuga puhtad gümnaasiumid on Nõo Realgümnaasium (reaal- ja loodussuund), Noarootsi Gümnaasium (rootsi keel ja Põhjamaade kultuur), aga erandiga Tallinna Muusikakeskkool (muusikasuund) ja Narva Vanalinna Riigikool (keelekümblus), kus õppetöö käib ka põhikooliastmes (HTMi koduleht: keskharidus, 2019). Nõo Realgümnaasium ja Noarootsi Gümnaasium olid samuti esimesed riigigümnaasiumid, mis loodi 1994. aastal, kui varasem 12. klassiline gümnaasium jagati kaheks ning tekkisid esimesed põhikooliosata riigigümnaasiumid ja munitsipaalpõhikoolid (Nõo..., 2019; Noarootsi ..., 2019).

Riigigümnaasiumide loomise reformi ehk uue laine ja eelkõige maakondlikule õpilaste vastuvõtule suunatud riigigümnaasiumidest alustas esimesena tööd Viljandi Gümnaasium 2012. aastal. Aasta hiljem algas õppetöö Haapsalu linnas Läänemaa Ühisgümnaasiumis ning Jõgeval Jõgevamaa Gümnaasiumis. 2015. aastal lisandusid neile Jõhvi, Pärnu Koidula, Tartu Tamme ja Võru Gümnaasium. 2016. aastal said veel kolm maakonda endale riigigümnaasiumi, kui loodi Põlva, Valga ning Hiiumaa Gümnaasium. Möödunud aastal lisandusid nimekirja Paide, Rapla, ja Viimsi Gümnaasium. Sellel sügisel alustab õppetööd Kohtla-Järve riigigümnaasium. Samuti on Haridus- ja Teadusministeeriumil kokkulepped, et 2020. aastal avatakse riigigümnaasium Tabasalus (HTMi koduleht: keskharidus, 2019); 2021. Jüris (Rae..., 2016) ja Kuressaares (Kuressaarde..., 2018); 2022. Tallinnas (Tallinna Muusika- ja Balletikool, 2019), Laagris (Saue..., 2018), Rakveres (Rakveres..., 2019) ja Narvas (Narva..., 2018).

**Tabel 1. Riigigümnaasiumide reform ja selle eellugu. Andmed: hm.ee ja Kalle Küttis (autor: Madis Perli).**

Aasta	Asukoht	Nimetus
1993		Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus, kus on kirjas on akadeemilise gümnaasiumihariduse taastamine (Küttis, 2019).
1994	Nõo Pürksi	Nõo Reaalgümnaasium Noarootsi Gümnaasium
2003	Tartu Ülikool	Kalle Küttise magistritöö „Viljandi maakonna üldhariduskoolide võrk aastal 2010“, millest järeldeb, et puhaste gümnaasiumide loomine on mõistlik (Küttis, 2019).
	Viljandimaa	Viljandi omavalitsuste Liit võttis vastu Viljandimaa üldhariduskoolide võrgu arengukava põhimõtted aastaks 2010, mis on esimene regionaalsel tasemel tehtud otsus (Küttis, 2019).
2010		Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus, millega tekkis süstemaatiline lähenemine (Küttis, 2019).
2012	Viljandi	Viljandi Gümnaasium, millega sai riigigümnaasiumide reform alguse.
		ERMi ehituse raha otsustati anda riigigümnaasiumidele - “Taevakingitus” (Küttis, 2019).
2013	Haapsalu Jõgeva	Läänemaa Ühisgümnaasium Jõgevamaa Gümnaasium
2014		Koolivõrgu programm 2014-2020, valitsus nägi riigigümnaasiumide loomisel ideel jumet (Küttis, 2019).
2015	Jõhvi Pärnu Tartu Võru	Jõhvi Gümnaasium Pärnu Koidula Gümnaasium Tartu Tamme Gümnaasium Võru Gümnaasium
2016	Põlva Valga Kärdla	Põlva Gümnaasium Valga Gümnaasium Hiiumaa Gümnaasium
2018	Paide Rapla Viimsi	Paide Gümnaasium Rapla Gümnaasium Viimsi Gümnaasium

<b>2019*</b>	Kohtla-Järve	Kohtla-Järve riigigümnaasium
<b>2020*</b>	Tabasalu	Tabasalu riigigümnaasium
<b>2021*</b>	Jüri Kuressaare	Jüri riigigümnaasium Saaremaa riigigümnaasium
<b>2022*</b>	Laagri Rakvere Narva Tallinn	Laagri riigigümnaasium Rakvere riigigümnaasium Narva riigigümnaasium Tallinna riigigümnaasium

\* Riigigümnaasium on loomisel.

Endine haridusminister Jaak Aaviksoo esitles 2012. aasta aprillis toimunud hariduskonverentsil põhipunkte, mis kuulusid haridusreformi juurde (Teder, 2012):

- riigi ja kohaliku omavalitsuse vahel jagada vastutus põhi- ja keskkhariduse pidamises. Põhiharidus saab olema kohaliku omavalitsuse vastutada ning riigi ülesandeks keskkhariduse eest seismine;
- investeringute koordineerimine koolivõrgu kujundamisel;
- koolivõrgu kavandamisel lahendada koolitranspordi ja õpilasmajutuse probleemid;
- keskkharidusse (nii üld- kui kutseharidus) suhtutakse kui tervikusse;
- lahutada põhikoolide ja gümnaasiumide rahastamine. Toetada tugevate linna- ja maakonnagümnaasiumide arengut, vajadusel riigigümnaasiumidena;
- üldhariduse ümberkorraldamise kava sisaldab endas ka hariduslike erivajadustega laste õppekorraldamist;
- õpetaja töö korraldamisel lähtutakse õpetaja ametist kui tervikust;
- tõsta koolijuhhi rolli ja vastutust;
- hariduskulude planeerimisel pannakse esikohale õpetajate palgatõus;
- õppevahendite hanke ja korralduse ülevaatamine;
- õpilaste ja õpetajate koormuse vähendamine;
- Euroopa Liidu vahendeid kasutada õpetajate palkade tõstmiseks ja koolivõrgu ümberkorralduste tegemiseks.

## **2.2. Koolivõrgu programm 2018-2021**

Haridus- ja Teadusministeeriumil on käsil Koolivõrgu programm 2018-2021, kus riigigümnaasiumite loomine on reformi oluline osa. Programmi peamine eesmärk on üldhariduskoolide võrgu korrastamine, mis võtaks arvesse demograafilisi muutusi ning võimaldaks kõigis Eesti maakondades saada kvaliteetset võimaluste rohket gümnaasiumiharidust (Koolivõrgu programm 2018-2021: 2). Gümnaasiumiastmega koolide arv 155 plaanitakse 2021. aastaks vähendada umbes 100 koolini (Koolivõrgu programm 2018-2021: 6). Praxise analüüsi kohaselt võiks aastal 2020 tegutseda Eestis 58 gümnaasiumi, mis on kolmandik praegustest gümnaasiumiharidust andvatest koolidest (Pöder, Lauri, Veski ja Kirss, 2014).

Mõttekoja Praxis haridusekspert Laura Kirss leiab, et Eesti gümnaasiumivõrk põhineb aegadel, mil aastas sündis üle 21 000 lapse, kuid Statistikaameti prognoosi järgi väheneb 2023. aastaks sündide arv 14 000ni ning lisas, et 2013. aastal oli Eestis 61 gümnaasiumi astmega kooli (37%), mille õpilaste arv oli alla 60 (Kirss, 2016). 2014. aasta analüüsi kohaselt vajaks korrastamist gümnaasiumivõrk üle Eesti, aga kõige enam vajab tähelepanu Harjumaa ja Tallinna linn, kus senise 74 asemel piisaks 21 gümnaasiumist (Kirss, 2016). Seega on riigigümnaasiumite loomine ja koolivõrgu korrastamine kestev ja aktuaalne teema.

Kirss (2016) sõnul ei soovi omavalitsused koolistmeid sulgeda, vaid venitavad nende otsustega nii kaua kui võimalik, sest see on ebapopulaarne otsus ning toob sageli KOVile lisakulusid. Kuna riik ei saa KOVide koolivõrgu otsuseid mõjutada, siis on HTM võtnud nõuks rajada igasse maakonda oma gümnaasiumi, mis pakub selles piirkonnas parimat võimalikku haridust ning tooks sinna parimad õpetajad ning õpilased ning selle kaudu suunatakse ka ülejäänud gümnaasiumivõrku korrastuma (*Ibid*). Gümnaasiumivõrgu kujundamisel arvestatakse lähedalasuvaid kutseõppeasutusi ning võimalusel rekonstrueeritakse olemasolevat taristut. (Koolivõrgu programm 2018-2021: 4). Koolivõrgu korrastamisele aitab kaasa ka haldusreform, kus eri omavalitsustele kuulunud koolid lähevad ühe suurema süsteemi alla, kus on lihtsam jõuda otsusteni, millised koolid, mis kooliastmetega säilitada (Kirss, 2016).

## **2.3. Muutuste kommunikatsioon hariduses**

Kõige enam tegeletakse hariduskommunikatsiooniga riigi tasandilt ja eri organisatsioonide abil, õppeasutused aga põhinevad oma kommunikatsioonis organisatsiooni vajadustele (Aab 2015: 7). Haridusmaastik on kiiresti muutuv valdkond ja kuna ajad muutuvad, siis on koolidel järjest olulisem planeeritult ning teadlikult tegeleda kommunikatsiooni ja oma sihtrühmadega (Porterfield & Carnes, 2012; Tikerperi, 2016: 7 kaudu). Hariduse kommunikatsioonil on laias

plaanis kolm suuremat sihtrühma: õpetajad ja õppejõud (sh koolijuhid), õpilased ja lapsevanemad; millele lisandub tervikuna laiem avalikkus, kuna haridus puudutab otse või kaudselt igat Eesti elanikku ning sellest tulenevalt on haridusteemadel aktiivne meediahuvi (Aab, 2015: 8). Hariduse kommunikatsiooni eripäraks on õpilastele info vahendamine õpetaja või õppejõu kaudu s.t ühe sihtrühma juurde jõutakse teise sihtrühma vahendusel, mis on keerulisem kui otsekommunikatsioon, kuna sellega kasvab müra tõenäosus ning sõnumi sisu mõjutavad vahendaja väärtused, hoiakud ja pühendumus (Aab, 2015: 8). Koolid ja koolisüsteemid on poliitilised, kuna sõltuvad võimusuhetest, mis kontrollivad ja mõjutavad süsteemi osalisi ning see tähendab juba eos haridusmuutuse läbikukkumist (Senge, 2009: 345). Seega on koolid üldiselt poliitiliselt väga sõltuvad. Aab (2015) iseloomustab kommunikatsiooni hariduse valdkonnas mitmekihilisena.

Riigigümnaasiumite reformi läbiviimine mõjutab väga paljusid inimesi ning tihti tekivad erinevad reaktsioonid ja konfliktid. Koolivõrgu programmis on muutuste vajalikkusena välja toodud õpilaste arvu vähenemine, mis on endaga kaasa toonud ebaefektiivse ruumikasutuse, kus suur osa hariduskuludest läheb pooltühjade hoonete ülalpidamisele (Koolivõrgu programm 2018-2021: 2). Tulevikuvisiooni väljendab see, et 2020. aastaks on seatud eesmärk optimeerida üldhariduskoolide pinnakasutus õpilase kohta ilma elu ja spordikohtadeta võimalikult kümne ruutmeetri juurde, mis 2016. aastal oli keskmiselt vähem kui 12 ruutmeetrit (Koolivõrgu programm 2018-2021: 3). Samuti aitab põhikooliosata optimaalse õpilaste arvuga riigigümnaasiumide loomine suurendada omavalitsuste ressursse ja võimalusi põhihariduse pakkumisel (*Ibid*). Eesti haridussüsteemi peetakse põhinevat konveiersüsteemil, kus lapsed õpivad suurtes klassides, mida õpetatakse üht moodi ning klassid liiguvad koos ühelt astmelt teisele, probleem aga seisneb selles, et see jagab õpilased tarkadeks ja rumalateks ning kui ühiskond kahtleb selle liini tootlikkuses, siis süsteem pingutab rohkem ja õpilaste töökoormus kasvab (Senge, 2009: 38-39).

Koolivõrgu korrastamisega kaasneb koolide sulgemine ning gümnaasiumiastme kaotamine, mis võib inimestes tekitada pahameelt. Muutuste kommunikatsiooni abil on võimalik vaadelda reformi kommunikatsiooni toimimist ning leida kohti, mida saaks paremini teha. Peitel (2012) ütles, et muutuste kommunikatsiooni olulisuse nägemiseks on oluline mõista organisatsioonilist muutust ennast, sest see on oluliseks lüliks muutuste kommunikatsioonis. Ishaq & Kritsonis (2009) sõnul peab koolijuht teadma, kuidas muudatustega tegeleda ja strateegiliselt juhtida kooli visiooni oma sihtrühmadele (Tikerperi, 2016: 16 kaudu). Teadliku kogukonna kujundamine nõuab informatsiooni vahetust kogu süsteemi ulatuses, näiteks tavaline meililist võib hõlbustada sellist teadmiste vahetust lisaks korrapärasele meeskonnatööle ja ülekoolilistele koosolekutele (Senge, 2009: 335). Kogu koolivõrgu programm aitab visiooni tutvustada, aga programm ei kata ära

takistusi, varasemaid kogemusi riigigümnaasiumite loomisel ega anna hinnangut toimunud muutustele. Antud uuringuga riigigümnaasiumite reformi kommunikatsioonist tahan saada pildi muutuste kommunikatsiooni olemusest haridusvaldkonnas.

### **3. MEETOD JA VALIM**

Kasutasin töös muutuste kommunikatsiooni uurimiseks kvalitatiivset uurimismeetodit. Kommunikatsiooni on võimalik uurida mitut moodi. Minu lähtusin oma töös kommunikatsiooni uurimiseks Haridus- ja Teadusministeeriumis riigigümnaasiumide reformiga seotud ametnike arvamusest, kellel oli oluline roll kommunikatsioonis ja selle korraldamisel. Teine võimalus oleks olnud uurida teiste osapoolte hinnanguid riigigümnaasiumide reformi kommunikatsiooni toimimisse, näiteks koolijuhid, kohalikud omavalitsused. Kolmas variant on uurida meediakajastust ja selle põhjal analüüsida kommunikatsiooni tulemusi. Otsustasin valida esimese, kuna ekspertintervjuud reformiga lähedalt seotud isikutega annavad põhjaliku ülevaate uuritavast valdkonnast.

#### **3.1. Valimi kirjeldus**

Valimi moodustamisel valisin osalised selle järgi, kui tähtsad nad uuritava teema kontekstis paistavad (Laherand, 2008: 53). Kuna uurisin kommunikatsiooni reformi juhtiva Haridus- ja Teadusministeeriumi tasandil, siis võtsin ühendust endise kommunikatsiooniosakonna juhataja Argo Kerbiga, kes soovitas mul teha intervjuu koolivõrgu osakonna asejuhataja Ruth Opmanniga, sest kommunikatsiooni tehti koolivõrgu ja kommunikatsiooni koostöös, mida vedas koolivõrgu osakond. Kuna Kerb polnud juba aastaid teemaga tegelenud, siis otsustasingi pöörduda Ruth Opmanni poole. Ruth Opmann tuli ministeeriumisse 2011. aastal, mil Viljandi riigigümnaasium oli juba formaalselt loodud, aga tal on kaheksa aastat kogemust riigigümnaasiumide loomise ja pidamise juures, seega võib teda antud kontekstis pidada eksperdik. Intervjuu ajal soovitas Opmann rääkida ka Kalle Küttisega, kes teab paremini riigigümnaasiumide reformi eellugu, kuna oli Viljandi riigigümnaasiumi loomise juures; 2009-2013 HTMis üld- ja kutsehariduse asekanstler ning 2013-2018 koolivõrgu juht. Küttis on ministeeriumis olnud reformi eestvedaja ja tegeleski peamiselt riigigümnaasiumide reformiga. Küttis praegu töötab Viljandi Hariduse Arengufondis. Kuna reformi kommunikatsiooni poolega toetas kommunikatsiooniosakond, siis tegin selle juhataja Tarmu Kurmiga intervjuu, kus keskendusin rohkem kommunikatsioonisõnumitele ja kogemustele. Kurm on töötanud Haridus- ja Teadusministeeriumis alates 2001. aastast ja viimastel aastatel juhtinud kommunikatsiooniosakonda ning isiklikult toetanud reformi läbiviimist kommunikatsiooni poolega. Intervjueeritavad ei paku uurijale huvi mitte terviklike inimestena vaid ekspertidena kindlas valdkonnas, kes on uuringusse lülitatud teatud rühma esindama (Laherand, 2008: 199).



Ruth Opmannile saatsin e-maili, kus tutvustasin ennast ja töö eesmärki. Kuna ta vastas paari päeva jooksul, siis polnud tarvis helistada ning meilivahetus edasi oli operatiivne. Peale intervjuud andis Opmann mulle Kalle Küttise kontakti ja temale helistasin ning hiljem saatsin informatsiooni ka meilile. Tarmu Kurmi poole pöördusin e-maili teel. Informeerisin teda, et reformi üldine taust oli mul suuresti juba olemas, aga kommunikatsiooni pool vajab täpsustamist. Marshall (1996) arvates kujuneb valim tavaliselt välja uuringut läbiviies sõltudes sellest, kuidas uuring sujub ja tuleb olukord, kus enam ei teki uusi teemasid või selgitusi (Laherand, 2008: 67 kaudu). Kõik intervjuueeritavad olid nõus nimeliselt osalema ning nad on töötanud pikaajaliselt Haridus- ja Teadusministeeriumis olnud seotud riigigümnaasiumide reformiga. Valim kvalitatiiivsete uuringutes on üldiselt väike ning selle tulemusi ei saa osutada tervele sihtrühmale (Laherand, 2008: 66).

### **3.2. Andmekogumismeetod**

Kasutasin uuringu läbiviimiseks andmekogumise meetodina ekspertintervjuud. Meuser ja Nagel on 2002. aastal esitlenud poolstruktureeritud intervjuu ühe vormina ekspertintervjuud (Laherand, 2008: 199 kaudu). Ekspertintervjuu abil saab ülevaate uuritavast valdkonnast ja see aitab uurimisprobleemi konkretiseerida (Vihalemm 2014, Pent, 2014: 24 kaudu). Kuigi küsimused on ette valmistatud, siis eesmärgiks pole nende range järgimine (Berger 2000: 11; Jesjutina, 2017: 48 kaudu). Ekspertintervjuu abil saab uuritavasse teemasse tuua eksperdi arvamust ja seletust (Pent, 2014: 24), eksperdik on peamiselt organisatsiooni töötajad, kellel on konkreetne erialane funktsioon ja teadmised (Flick, 2009: 166) ning kellelt soovitakse koguda selle ala kohta faktiteadmisi (Kolb, 2008: 142; Lepik jt, 2014 kaudu). Intervjuu kaval on ekspertintervjuus oluline suunav funktsioon aidates välistada ebavajalikke teemasid (Laherand, 2008: 199). Peamiseks küsimuseks ekspertintervjuu puhul on see, kas intervjuueerija suudab intervjuud piirata ja määrata ning intervjuueeritaval on anda huvipakkuvaid teadmisi (Flick, 2009: 167). HTMi koolivõrguosakonna intervjuu kava on ehitatud üles plokkidena vastavalt kolmele uurimisküsimusele:

- Millisena kirjeldavad ametnikud riigigümnaasiumite reformi kui hariduspoliitilise muutuse olemust?
- Kuidas kirjeldavad ametnikud kommunikatsiooni rolli ja selle planeerimist riigigümnaasiumite reformi kontekstis?
- Kuidas kirjeldavad ametnikud riigigümnaasiumite reformiga seotud kommunikatsiooni planeerimise ja korraldamise tulemusi?

Teise intervjuu jaoks kohandasin väiksemal määral küsimusi, et teises intervjuus oleks fookuses need detailid, mida Ruth Opmann soovitas Kalle Küttiselt järele küsida. Intervjuud olid poolstruktureeritud, et saaksin küsimustega minna võimalikult sügavale, küsida vajadusel lisaküsimusi ning samas püsida loogilises graafikus. Teisel intervjuul tundsin ennast oluliselt kindlamana, kuna olid juba paremad teadmised riigigümnaasiumide reformist. Kuna mõlemad allikad rääkisid HTMi tasandist kui tervikust, siis sain keskenduda detailidele, millest veel teadmine puudus, nagu näiteks reformi eellugu ja taust.

Esimene ehk ekspertintervjuu Ruth Opmanniga kestis 1 tund ja 5 minutit ja selle viisin läbi 18. märtsil Tartu linnas Haridus- ja Teadusministeeriumi hoones Ruth Opmanni kabinetis. Ruth Opmanniga tehtud ekspertintervjuu kava on leitav lisas. Kalle Küttisega kohtusin 2. aprillil samuti Tartu linnas kohvikus ning see kestis 1 tund ja 30 minutit. Teine intervjuu kestis oluliselt kauem, kuna Küttis rääkis põhjalikult reformi kujunemisloost. Tarmu Kurmiga sain kokku 8. mail Tartus Haridus- ja Teadusministeeriumis tema kabinetis ning intervjuu kestis ligi 40 minutit. Intervjueeritavad ei saanud tutvuda intervjuu kavaga, aga nad said ülevaate peamistest teemadest, millest oli plaanis juttu teha.

Intervjuudeks aitas valmistuda ja nende ajal toime tulla Flick (2009) välja toodud probleemid, ekspertintervjuuga kaasnevad, kuna oskasin nendega arvestada: 1) tihti on keeruline leida seda õiget eksperti; 2) eksperti on raske veenda intervjuud andma; 3) ajaline piirang, ekspertintervjuud tuleb tihti planeerida ja see kulgeb palju kitsamalt kui teised intervjuude vormid; 4) see nõuab intervjueerijalt kõrgetasemelist asjatundlikkust, et mõista olulisi, sageli üsna keerulisi protsesse, et küsida õigeid küsimusi ning uurida sobilikul viisil; 5) ning samuti tuleb konfidentsiaalsuse probleem: tihti mainitakse organisatsiooni delikaatseid teemasid, mis võivad olla seotud konkurentidega. See võib kaasa tuua vastuste tagasilükkamise või kahtluse lindistamise suhtes, kuid see võib viia ka uuringu heakskiitmiseni kõrgemate ametivõimude poolt.

### **3.3. Andmeanalüüsi meetod**

Kasutasin uuringus kvalitatiivset sisuanalüüsi, kuna selle abil saab keskendub keele kui kommunikatsioonivahendi omadustele nagu teksti tähendus ning konteksti sisu (Laherand, 2008: 290). Hsieh ja Shannon (2005) lisavad, et seda uurimismeetodit kasutatakse teksti sisu subjektiivseks lahti seletamiseks regulaarse liigendamise- ja kodeerimisprotsessi ning teemade kindlaks määramise abil (Jakobson, 2012: 12 kaudu).

Esmalt transkribeerisin esimesed kaks intervjuud täispikkuses ning alustasin analüüsiga, kui tekkis vajadus kolmandaks intervjuuks, mille ka täielikult välja kirjutasin. Transkribeerimisele kulus vastavalt 16, 24 ja 7 tundi. Esimese kahe intervjuu puhul kasutasin diktofoni edasi-tagasi manuaalset kerimist, kuna leidsin, et see aitab teksti paremini omandada ja hiljem oleks seda lihtsam kasutada. Kolmanda intervjuu puhul proovisin Tallinna Tehnikaülikooli veebipõhist transkribeerimist, kuna manuaalne lindistuse kerimine võttis palju aega. See kiirendas oluliselt tööprotsessi.

Kokku sain 51 lehekülge analüüsivat materjali (*Times New Roman*, kirjasuurus 12, reavahe 1,5). Lugesin transkriptsioonid kaks korda läbi ja siis asusin neid analüüsima. Tegin transkriptsioonide failidest .txt failid ja analüüsisin neid QCAMap programmis, kus saab värvide järgi moodustada kategooriaid. Kodeerisin eraldi kolme uurimisküsimuse järgi ja sain esimese uurimisküsimuse alla 116, teisele 94 ning kolmandale 43 koodi.

Koodide jaotus oli selline, kuna reformi olemusest räägiti väga põhjalikult, teine uurimisküsimus keskendus kahele nüansile ehk planeerimisele ja kommunikatsiooni rollile ning kolmas ühele aspektile ehk kommunikatsiooni tulemustele. Eraldi kodeerides tekkis probleem sellega, et hakkasin erinevate uurimisküsimuste all sama teksti kodeerima ja tegin üleliigset tööd. Koodid tõstsin ümber Wordi faili, kus jagasin need kategooriatesse. Näide kategooria moodustamisest on leitav lisas 2.

## 4. TULEMUSED

Esitan tulemused uurimisküsimustele lähtuvates alapeatükkides. Illustreerin tulemusi intervjuu väljavõtetega, mida olen minimaalselt toimetanud ja mille olen esitanud kaldkirjas. Mille järel on kõneleja nimi.

### 4.1. Riigigümnaasiumide reformi kui hariduspoliitilise muutuse olemus

Selle alateema alla koondasin need tulemused, mis kirjeldavad reformi loomise vajalikkust, eesmärgi, hetkeseisu, tagajärgi, takistusi ja muutust ennast. Kuna tegemist on suure muutusega, mis puudutab kogu Eesti koolivõrku, siis on sellel palju tegureid, mida tuleb arvestada.

**Ajendid riigigümnaasiumide loomiseks.** Lisaks Koolivõrgu programmis välja toodule põhjendasid intervjuueeritavad reformi vajalikkust sellega, et Eesti koolivõrk on aegunud ning põhineb veneaegsel tootmisliini iseloomustaval mudelil.

- 25 aastaga on Eesti ja koolivõrgus palju muutunud;
- demograafilise languse tõttu on õpilaste arv langenud;
- õpilaste arv on eriti Lõuna- ja Kesk-Eestis jäänud väikseks;
- koolimajad on mõnes kohas pooltühjad;
- väikestel koolidel pole võimekust pakkuda kaasaegset valikutega õpet ega õpperühmi;
- suurt osa väikestest gümnaasiumidest rahastatakse põhikooliosa arvelt;
- riik vähendab kohalike omavalitsuste koormust;
- reformiga kaasa tulnud omavalitsused saavad toetust põhikoolivõrgu korrastamiseks;
- riigigümnaasiumide abil saab mitmekesistada suuremates linnadest hariduspilti;
- HTM võtab kohustuse koolide sulgemiseks ja õpetajate olukorraga tegelemiseks.

Kalle Küttis tõi välja, et esimesed riigigümnaasiumid valmisid juhuslike ajendite põhjal, siis edasi tuli Koolivõrgu programm ja algas rahulikum ja strateegilisem planeerimine. Kui esimesed kolm riigigümnaasiumit oli rajatud, siis tuli rahaline tugi reformile taha, mis andis riigigümnaasiumide loojatele kindluse nii rahalises kui poliitilises mõttes.

*Tõeline taevakingitus oli see, et Euroopa Komisjon jättis rahuldumata Eesti Rahva Muuseumi ehitamise projekti ja 24 miljonit eurot jäi ripakile ja kuna Aaviksoo oli siis haridusminister, peaminister oli Ansip ja võeti vastu otsus ... ehitatakse selle raha eest juurde uusi riigigümnaasiume. /Kalle Küttis/*

1990ndate algusest akadeemilise gümnaasiumi taastamise idee eest seisjate jaoks on Euroopa raha olnud pigem vahend oma soovi teostamiseks ning neile pole olnud oluline asjaolu, kas gümnaasium on riigi-, era- või munitsipaalkool. Koolivõrgu programmi käigus loodavate riigigümnaasiumide ehk uue laine puhul on Viljandi gümnaasium esimeseks riigigümnaasiumiks, mis alustas 2012. aasta sügisel, siis Kalle Küttis tõi välja, et idee akadeemilise gümnaasiumihariduse taastamisest ehk puhastest gümnaasiumidest oli sees 1993. aasta põhikooli- ja gümnaasiumiseaduses, aga siis see ei realiseerunud, kuna algas valdade loomine.

*... algas väga kiire külanõukogudest valdade ümber tegemine ja oli väga sobilik ja mugav hetk anda koolivõrk üle riigi käest kohalikele omavalitsustele ja sellel hetkel oleks olnud võimalik teha selektsiooni, et osad näiteks oleksid muutunud gümnaasiumiteks ja osad põhikoolideks, aga kuna see oli niivõrd ulatuslik ja oli poliitiline tahe see kiirelt ära teha, siis kõik anti üle ühes kompotis, küll tulevikus teeme ära. Aga seda ei tehtud ära, seda siia maani tehakse. /Kalle Küttis/*

Viljandi on oluline sellepärast, et seal räägiti riigigümnaasiumi sisust ja vormist. Näiteks kui palju erinevaid suundi ja mitmekesisemaid valikuvõimalusi riigigümnaasium pakub võrreldes tavapärase gümnaasiumiga ning samuti oli oluline, et koolikeskkond oleks moderne ja toetaks õppimist. Ehkki riigi omandisse kuuluvaid haridusasutusi ja riigigümnaasiumeid oli ka varem, siis nende roll pole selles riigigümnaasiumide reformi loos väga suur, kuna need on loodud palju varem ning neil on olnud erinev lähenemine ja Koolivõrgu programmil on olnud teised eesmärgid.

*Me räägime ikka uue laine koolivõrgu programmist, loodavatest riigigümnaasiumitest, et see mis Viljandis sai alguse, seal on olnud oma eesmärgid, et igasse maakonnakeskuses peaks olema riigigümnaasium ja mõnes suuremas maakonnades rohkem. Ja selle eelduseks on ka siis põhikoolivõrgu korrastamine. /Tarmu Kurm/*

Kui esimene ehk Viljandi sai loodud, siis tekkis ka teistel maakonnakeskustel huvi. Nüüd on jõutud olukorda, kus kokkulepped on olemas ka nende maakonnakeskustega, kus riigigümnaasiumit veel ei ole.

**Riigigümnaasiumide reformi eesmärgid.** Koolivõrgu osakonna eksperdid tõid välja reformi eesmärgid, mis suuresti ühtisid ajenditega ning põhiline on see, et maakonnakeskusesse

riigigümnaasiumi loomise eesmärk on taastada akadeemiline gümnaasium, kus õpivad need, kes tahavad õppida ning toimub eakohasem ja valikuterohke õpe kaasaegses õpikeskkonnas. Samuti jagada ära kesk- ja põhihariduse vastutus ehk riik võtab endale suuresti keskhariduse andmise rolli. Intervjueeritavad leiavad, et ilma põhikooli osata gümnaasium on eakohasem ja sobilikum õpe kui täistsüklikoolis, kus käiakse 1.-12. klassini, kuna seal keskendutakse ainult gümnaasiumiastme õpilastele.

*Riigigümnaasiumid on seotud koolivõrgu korrastamisega üldisemalt, et ikkagi väiksemaid gümnaasiume kokku võtta ja teine oluline asi on minu meelest see, et ikkagi pakkuda täiesti teistsugust õpikeskkonda, palju kaasaegsemat õpikeskkonda ja see puhas gümnaasium on ikkagi erineb tegelikult vägagi täistsüklikoolist, et seda pakkuda. /Ruth Opmann/*

Kaasaja ja tulevikuharidus on intervjueeritavate hinnangul selline, kus inimene saab ise oma õppeplaani teha ehk kõiki lapsi ei pea õpetama ühte moodi ja riigigümnaasiumites seda põhimõtet juba järgitakse ning peab õpilane ise valima oma suuna ning valikained. Kalle Küttise sõnul on aga kõige tähtsam see, et koolil oleks õpilasi. Praegu on olukord selline, et seal, kus lapsi on, seal on neid tihti liiga palju ning neid ei ole kuskil õpetada.

*Ma ei hakka rääkima mingitest õppekavadest ja õppepädevustest, see kõik on täiesti loomulik, et see on oluline, aga kõige tähtsam on see, et koolil peab lapsi olema, oleks kõige lihtsam vastus, mis olla võib. /Kalle Küttis/*

Eelnevalt sai öeldud, et puhaste gümnaasiumide loomise mõte on see, et gümnaasium muutuks akadeemilisemaks ja sinna läheks see, kes tahab õppida, aga intervjueeritavad rõhutasid, et akadeemiline valikuterohke haridus on kallis. Seetõttu ei peaks kõik mitte õppida tahtvad noored olema gümnaasiumis. Kalle Küttis tõi välja, et kuna praegu on käimas üleminekuperiood, siis paljud on vastu võetud gümnaasiumisse, sest kuskil nad peavad olema ning pakkus välja, et võib-olla ei peaks nõrgematele andma 93 kursust, vaid näiteks 70, aga mõistlikum oleks tema sõnul seda teha juba kutsekooli juures.

*Võib-olla ei saa latti nii kõrgeks ajada, aga vähemalt peab olema võimalus õppida nendel, kes tahavad õppida. /Kalle Küttis/*

**Riigigümnaasiumide reformi olemus.** Intervjueeritavad ütlesid, et riigigümnaasiumide reform on Haridus- ja Teadusministeeriumis praegu vaieldamatult üks tõsisemaid ja tundlikumaid ministeeriumi ülesandeid ning see nõuab kommunikatsiooniosakonnalt iganädalast tähelepanu.

*Tegelikult praegu on ta üks tõsisemaid ministeeriumi ülesandeid. /Kalle Küttis/*

Koolide olemuse poolelt leiavad intervjueeritavad, et reformi käigus luuakse võrdsed ja ühesuguste võimalustega koolid, mis ei sõltu piirkondlikust eripärast ega kohaliku omavalitsuse võimekusest. Samuti on kokku lepitud kvaliteedikokkuleppes, mis on HTMile ühtlasi ideaalpilt või visioon koolist, mida uues koolis näha tahetakse. Ruth Opmann ütles, et neid koole peetakse ühe filosoofia ja käekirja järgi.

Intervjueeritavad leidsid, et reformiga alustati Lõuna-Eestist, kuna seal oli probleem ja õpilaste puudus suurem kui Põhja-Eestis. Väiksemat rolli omas ka asjaolu, et reformi eestvedajad olid ise Lõuna-Eestist ja kuna ei teatud rahalisi võimalusi, siis tehtigi algust just sealt. Kalle Küttise sõnul strateegia kujunes nii, et alguses tehakse Lõuna-Eestis ära ja siis liigutakse aeglaselt üles põhja poole ning loodeti, et vene koolikeskkond tuleb ka kaasa. Ent poliitilist otsust selle kohta ei olnud. Samuti nimetas ta huvitavana asjaolu, et esimeste riigigümnaasiumide tegijatel oli kõigis ametis linnapea Reformierakonnast.

*Ütlen täiesti ausalt, näiteks esimesed riigigümnaasiumid on tulnud niisuguste juhuslike ajenditega. Tähendab, idee on olnud olemas, aga kuna Lukas ei saanud seda uute seadusesse, siis see asi seisis peaaegu aasta ja siis sain ma alustada Viljandi riigigümnaasiumiga. /Kalle Küttis/*

Intervjueeritavad osutasid tähelepanu, et Koolivõrgu programmis olevale punktile, et riigigümnaasium rajatakse ainult koostöös kohaliku omavalitsusega ning kui KOVi volikogu sellekohast otsust ei tee, siis riigigümnaasiumi ei tule. Kalle Küttis leiab, et see on andnud ministeeriumile kindluse, et seda raha kasutatakse sihipäraselt. Intervjueeritavad tõid näitena riigigümnaasiumi, kus õpilaste arvu optimeerimise eesmärgil võeti kooli õppima ka täiskasvanud ning seetõttu valmis koolihoone suurem. Ühel hetkel tekkis sellele plaanile vastutöötamine ning uus omavalitsuse volikogu muutis eelmise koosseisu otsust. Sellega tekkis oht, et osa rahast muutub abikõlbmatuks kuluks, kuna kooli oli õppima minemas vähem õppureid kui planeeritud. Ehkki reform on saanud tihti ka vastuseisu osaliseks, siis Kalle Küttise sõnul pole see olnud suunatud

otseselt HTMi vastu, vaid pigem KOVi suunas, kuna neil tuleb teha otsus riigigümnaasiumi loomiseks.

*... see on andnud ministriumile garantii, et see raha ei läheks lappama, sest oleme ausad tegelikult üks selline ohtlik situatsioon ongi tekkinud, me ei räägi sellest nii väga, aga algselt tehti leping, et täiskasvanute gümnaasium tuleb kooli juurde, aga nüüd ei tule, aga see on raha ju. /Kalle Küttis/*

Koolisüsteemi puhul on väga oluline detail see, kas koolis on õpilasekeskne või õpetajakeskne lähenemine. Kalle Küttise sõnul on võimalik tõestada mõlemat pidi, et puhas gümnaasium on õige ja on võimalik tõestada, et on õige üks kuni kaksteist, aga neist olulisem küsimus on see, et mis on lõpuks õppe eesmärk, kas tahetakse rahulikku õppekeskkonda õpetajale, et ta saab 12 aastat hoida lapsi enda hoole all ja neid kujundada või anda vahepeal lapsele võimalusi enese uuteks väljakutseteks. Õpetajakeskne lähenemine on levinud täistsükli üldhariduskoolis, kus õpilane viibib mugavalt ühes koolikeskkonnas ja tuttavate õpetajatega. Õpetaja saab lapsi esimesest klassist peale suunata ja 12. klassi lõpuni juhendada. Õpilasekeskne lähenemine teiselt poolt annab õpilasele suurema valikuvabaduse ning nad saavad ise valida omale meelepäraseid aineid ja kursusi. Lisaks annab õpilasekeskne lähenemine uue võimaluse kõigile seni tõrjutud olnud õpilastele.

*Paljud lapsed, kes on üsna varakult jäänud klassis tõrjutuks, ... kui nad kõik kogunevad eraldi puhaste lehtedena uute gümnaasiumisse, on uus šanss ka nendel endistel tõrjututel, ei ole enam seda minevikku. ... kui me räägime õpilasekesksusest, siis kindlasti on psühholoogiliselt õigem minna edasi puhaste gümnaasiumidega. /Kalle Küttis/*

**Riigigümnaasiumide reformi hetkeseis.** Ekspertide silme läbi on praeguses olukorras - kus 15 tegutseb ja üks on avamisel - sisuliselt läbitud reformi esimene etapp. Kuna reformiga on jõutud juba üle poole ning riigigümnaasiumeid luuakse Euroopa rahaga, siis Ruth Opmann on kindel, et reformi enam pooleli ei jäeta ning sellega minnakse lõpuni. Kuigi riigigümnaasiumide loomisega on jõutud üle poole, siis põhikoolivõrgu korrastamine on alles algusjärgus.

*Me oleme lubanud, et Euroopa rahade perioodi lõpuks aastaks 2023 on meil vähemalt 24 riigigümnaasiumi, nii et me oleme tegelikult ju selle protsessiga üle poole juba ning ma*



*Julgen küll arvata, et me läheme lõpuni, et siin ei juhtu enam selles osas midagi. /Ruth Opmann/*

Kalle Küttis, kes on reformiga olnud seotud algusest peale, ütles, et tegelikult reform pole välja tulnud nii, kui algselt taheti, sest iga poliitilise jõu ning ministri vahetus on veidi muutnud riigigümnaasiumide reformi läbiviimist. Kui algne eesmärk oli põhikooli ja gümnaasiumi lahutamine ning akadeemilise gümnaasiumi taastamine, siis see pole täielikult realiseerunud, kuna pole olnud poliitilist julgust teha järgmisi samme, ehkki tingimused üleminekuks on olnud olemas.

*... praegu noh on olukord selline, et on loodud nagu tingimused selleks, et võiks üle minna, aga pole jätkunud poliitilist julgust teha järgmisi samme. /Kalle Küttis/*

Järgmiste sammudena pidas Küttis silmas seda, et tuleks ära lõpetada niinimetatud väikeste gümnaasiumide pidamine, kuna praegu on maakonnakeskuste gümnaasiumides piisavalt õpilaskohti, et kogu gümnaasiumiõpe võiks olla maakonnakeskuses. Küttise hinnangul tulebki teatud arengutasemel minna natuke kaugemale nagu seda tihti tehakse kõrgkooli õppima mineku puhul, kuna neid igal pool ei leidu. Kalle Küttis tõi välja, et väikesed maakooled pannakse kinni, et hoida elus ühe paralleeliga väikseid keskkooled, mis pole kuigi tõsiselt võetavad.

*Ühesõnaga praegu pannakse kinni väikesi maa-küla-koolikesi selle nimel, et hoida lahti niisugused poole tera keskkooled. /Kalle Küttis/*

Kalle Küttis ütles, et pealtnäha on see õige jutt, et tuleb säilitada igal pool koole edasi, kuid tema sõnul nii kaugale ei jõua. Selle jutu järgi mida kehvema hariduse maapiirkonnas anname, seda rohkem rahvast väiksematesse kohtadesse jääb ja tõi näite Kesk-Soomes asuva Oulu ülikooli kogemusest, kus sooviti kohaliku regionaalprojekti abil piirkonda elavdada ning kuhu toodi kahekordse palgaga õppejõud. Sellest hoolimata suundusid lõpetajad tööle Helsingisse ehk suurendati migratsiooni veelgi, kuna kõrgharitud inimesele ei saa öelda, et mine nüüd kodukohta tagasi. Selle tõttu peab ta oluliseks ühtlasemat haridustaseme tõusu, millele aitavadki kaasa riigigümnaasiumid.

*Ühesõnaga toodi Helsingist professorid ja maksti kahekordset palka ja korjati kokku kõik poisid sealt Rovaniemi tagant. ... aga mis te arvate kus nad tööle hakkavad need lõpetajad? Lõuna-Helsingis, Lõuna-Soomes ehk sisuliselt sellised kunstlikud regionaalprojektid*

*muutuvad omamoodi migratsioonipumpadeks. Mida haritumaks sa inimese annad, siis seda kiiremini ta tõmbab sul sinna suurlinna, see lihtsalt on nii. /Kalle Küttis/*

Lisaks sellele tõi Küttis välja, et riigigümnaasiumidesse tuleb aeglaselt lapsi juurde ja näiteks kui Viljandi Gümnaasiumis alustati ligi 480 õpilasega, siis vähe haaval on õppijate arv kasvanud umbes 560 gümnaasistini. Tema sõnul on sarnane protsess käimas ka näiteks Võrus ning võib-olla selliselt rahulikult peakski väiksemate gümnaasiumide kaotamine minema.

**Riigigümnaasiumide reformi tulemused.** Intervjueeritavad näevad HTMi jaoks eelkõige tulemusena suurenevat koolide hulka, mida tuleb pidada ning keda tuleb toetada nii töös kui kommunikatsioonis ja nii suureneb Koolivõrgu osakonna koormus.

Kohaliku omavalitsuse jaoks tulemus see, et üldiselt saab riigigümnaasium endale uue hoone, mis on Kalle Küttise hinnangul sajandi ehitused, kuna paljud omavalitsused poleks kunagi suutnud neid teha, peale suuremate linnade. Seega on riigigümnaasium valmimine suur sündmus. Tarmu Kurmi sõnul on koolimaja puhul kasutatud kolme võimalust:

1. renoveeritud vana maja ja sinna juurde lõimitud tipparhitektide poolt kavandatud kaasaegne osa, näiteks Viljandi ja Rapla;
2. ehitatud täiesti uus nullenergiamaaja ehk passiivmaja nõuetele vastav koolimaja nagu Põlvas ja Viimsis;
3. korda tehtud vana stalinistlik hoone, näiteks Jõgeva.

Samuti on tulemus see, kui omavalitsused loobuvad oma gümnaasiumi või põhikooli osast, siis nad saavad põhikooli korrastamise meetmest vahendeid oma koolihoone uuendamiseks, et ka põhikoolis oleks kaasaegsed ja uuele olukorrale vastavad tingimused ehk riigigümnaasiumide loomine ja põhikoolivõrgu korrastamine käivad koos.

*... saavad oma maju renoveerida ja neid siis innovaatilisemaks muuta, et ka põhikooli õpilastel tekiks kaasaegsem õpikeskkond, et asjad käisid nagu paralleelselt koos, et kes tuli riigigümnaasiumidega kaasa, need said siis ka oma põhikooli võrku korrastada. /Ruth Opmann/*

Intervjueeritavad rääkisid, et enamikes omavalitsustes on kooli asupaiga teema toonud kaasa palju vaidlusi ja emotsioone. Samuti kohaliku omavalitsuse otsus riigigümnaasium luua pole alati

sündinud üksmeeles ning need on tihti väga pikalt vaieldud. Kooli asukoha küsimus tekitab pingeid, kuna inimestel on asjast erinevad mälestused ja nägemused.

Ruht Opmann tõi näiteks, et ühe piirkonna inimesed ei tahtnud riigigümnaasiumit kutsekooli hoonesse, sest esiteks arvatakse, et kuna kõik riigigümnaasiumid on saanud uue hoone, siis miks nemad ei saa? Teiseks, kutsekoolide maine ei ole Eestis väga kõrge ning riigigümnaasiumi sinna viimine oleks just kui gümnaasiumihariduse ära lahjendamine ehkki tegelikult see võib koolile anda lisaväärtust, kui õpilased saaksid kutseharidusasutusest või mõnel pool ka kohalikust kõrgkooli kolledžist võtta valikaineid.

Olulise riigigümnaasiumide loomise tagajärjena tõid intervjuueeritavad välja ka ümberkorralduste teema. Kui kool või kooli osa sulgetakse, siis osa õpetajaid kaotab töö. Sealt tekib õpetajatele koondamise oht ja töötajaskonnas levib pinge ja hirm, kas õpetaja saab uute kooli tööle või mitte.

**Riigigümnaasiumide reformi protsess ja takistused.** Reformi läbiviimist mõjutavad mitmed poliitilised tegurid ja takistused ning reformil pole alati olnud poliitilist tuge, mistõttu on tulnud oodata sobivat aega. Kalle Küttis rääkis, et kui 2010. aastal võeti vastu põhikooli- ja gümnaasiumiseadus, siis teise lugemiseni oli seal sees ka põhikooli ja gümnaasiumi lahutamise ning igas maakonnas oleks olnud umbes kolm lahutatud gümnaasiumi, aga toonasel haridusministril Tõnis Lukasel polnud tol ajal poliitilist tuge ning kuna selle plaani vastu väga tugevalt oldi, siis selleks, et reformi läbi viia, tuli anda järele. Nii sai vastu võtta uue seaduse, kus oli sees teine väga oluline teema ehk hariduslike erivajadusega lapsed, mis oli tol hetkel poliitiline valik. 2011. aasta kevadel tuli valimistega juba uus minister ning idee jäi aastaks seisma. Sellest ajast peale on iga valitsusega midagi muutunud.

*Ütleme otse välja – iga valitsusega on natukene asjad muutunud. Näiteks Aaviksoo ja Ligiga tehti kokkulepped ja tundus, et jõuame selleni, et kogu gümnaasiumiharidus läheb riigile ja põhikoolid jäävad omavalitsustele. Nii, tuli valitsuse vahetus, tuli uus minister, Ossinovski, ... teine maailmavaade, leiti, et üleminekuperioodil võiks siiski veel toetada väikseid gümnaasiume. Noh tehti väikeste gümnaasiumide toetamise kord. Tuli Reps, toetati veel rohkem ja samal ajal ehitati riigigümnaasiume, kuid toetati ka väikseid. Nii et selles mõttes noh vaat mis edasi saab, ma ei tea. /Kalle Küttis/*

Kui Viljandi riigigümnaasium oli loodud, siis tekkis huvi ka teistel maakonnakeskuste omavalitsustel. Järgmisena olid tulemas Haapsalu ja Jõgeva, aga ka nende puhul oli protsess küllaltki keerukas, kuna oli uus minister Jaak Aaviksoo, kes ei olnud asjaga kohe päris nõus ning

sellega kaasnes rohkem selgitusi, arutlemist ja teema avamist enne kui ta riigigümnaasiumi loomise lepingule alla kirjutas.

*Ma mäletan ... see oli 2011. aasta juulis kui ... all ootasid lepingu allkirja linnapea ja volikogu ning me istusime Aaviksooga kahekesi laua taga. Mina lükkasin lepingu Aaviksoole ette; tema lükkab selle tagasi; ja mina lükkasin Aaviksoole, ta lükkab tagasi, nii ta tegelikult oli samm-sammult. Lõpuks Aaviksoo kirjutas alla. /Kalle Küttis/*

Tarmu Kurm tõi eeskujuliku näitena Tartus läbiviidud koolivõrgu korrastamise, kus saadi linnavalitsusega kiiresti reformiga kaasa ja peaaegu kõik gümnaasiumid muutusid põhikoolideks. Tartu puhul on riigigümnaasium ainult Tamme ning teised puhtad munitsipaalgümnaasiumid. Erand on Miina Härma, mis on ainus nn torukool ehk õppetöö käib 1.-12. klassini, aga seal on üheks põhjuseks rahvusvaheline õpe. Hugo Treffneri gümnaasium on samuti olnud eriseisus ja see on pikalt olnud puhas gümnaasium. Kurmi sõnul oli ka Tartu puhul mõningast vastuseisu ja arusaamatust, aga see on loomulik, sest kui midagi ära muudetakse, siis asjaosalised, vilistlased, koolipere, töötajad võivad tunda teatavat ebakindlust või ei mõista seda otsust.

*Meil jah, siin Tartus läks ta selles mõttes hästi tegelikult, tajuti üsna kiiresti, linnavalitsus samamoodi tuli ruttu paati, et mõistlik on tugevdada neid põhikooli ja siis eraldi arendada neid gümnaasiume. /Tarmu Kurm/*

Lisaks sellele tõi Kalle Küttis välja, et riigigümnaasiumide loomisega kaasneva muutuse läbiviimiseks vaja tegijaid, kes riigigümnaasiumi ära teeks. Teiseks, on vaja õnne. Kolmandaks, läheb tarvis sobivat hetke, milleks oli see, kui Euroopa Komisjon jättis rahuldamata Eesti Rahva Muuseumi ehitamise projekti ja 24 miljonit eurot oli vaja ruttu kuhugi panna. See on näide sellest, et kui on olemas inimesed, kes usuvad sellesse ja on olemas eesmärk kuhu minna, siis on vaja õiget hetke, et see asi ära teha.

## **4.2. Kommunikatsiooni roll ja selle planeerimine riigigümnaasiumide reformi kontekstis**

### **4.2.1. Kommunikatsiooni planeerimine riigigümnaasiumide reformi kontekstis**

Selle alateema puhul oli eesmärk välja selgitada, kuidas HTMi spetsialistid kirjeldavad kommunikatsiooni planeerimist ja seda mõjutavaid tegureid. Tarmu Kurm tõi välja, et kommunikatsioon on mõistlik võimalikult algetapis juurde tuua, et asjad õnnestuksid.

*... et asjad õnnestuksid, on mõistlik, et kommunikatsioonifunktsioon tuuakse võimalikult algetapis juurde. Et kõik läbi mõelda, riskid kaardistada, ära hoida mingisuguseid murekohti ja, pluss siis loomulikult vastupidi, neid hüvesid ja positiivseid aspekte esile tuua. /Tarmu Kurm/*

Iga kooli tegemise juures on kommunikatsiooniplaan, kõigepealt riigigümnaasiumi loomise uudise väljakuulutamise ja lepingute allkirjastamisest, mis püüti alati sõlmida võimalikult suurde seltskonna ees, et need oleksid võimalikult avalikud ja inimestel ei tekiks kahtlust, et see on mingisugune salajane otsus. Kalle Küttis ütles, et sinna saavad kõik huvilised tulla ja oma küsimused ära küsida ning selle abil saab pingeid rahustada ja kohalikke inimesi kaasata.

**HTMi roll kommunikatsiooni planeerimises.** Intervjueeritavad rääkisid, et kommunikatsiooni planeerimisel on kõige keerulisem aimata seda, kui palju peab HTM kommunikatsiooni panustama, sest uute riigigümnaasiumide teemad on koguaeg üleval ja nõuavad kommunikatsioonis pingutust ja igal pool on need erinevad.

*... et need samad ka uute riigigümnaasiumite teemad on koguaeg hästi-hästi üleval ja nad on tegelikult väga mahukad tükid, et need kommunikatsiooni tükid on igas piirkonnas erinevad ja väga ei ole võib-olla alati ette aimata, kui palju peab sinna kommunikatsiooni panustama ministeerium. /Ruth Opmann/*

*... et nende kõigega tuleb tegeleda ja ma arvan, et ilma liialdamata on see kas just nüüd igapäevane, aga iganädalane kindlasti. /Tarmu Kurm/*

Kuigi riigigümnaasiumide reformi viib läbi koolivõrgu osakond, siis kommunikatsiooni tegevused tehakse koostöös kommunikatsiooniosakonnaga ning kui on suhtluse teemadel kõhklusi, siis alati räägitakse kõigepealt kommunikatsiooniosakonna inimestega. Kommunikatsiooni planeerimisel lähtutakse ministeeriumi aasta prioriteetidest, mis lähevad kohe ka kommunikatsiooniosakonda ja need on terve õppeaasta jooksul fookuses.

Kommunikatsiooni planeerimisel lähtutakse ühest kommunikatsiooni põhitõest, mis ütleb, et sõnumeid kohandatakse sihtrühmast tulenevalt, mitte ei edastata valimatult ametlikke bürokraatlikke põhjendusi, vaatamata, mis neist sõnumitest edasi saab. Oluline on Tarmu Kurmi sõnul kommunikatsiooni kahesuunaliseks ehk sümmeetriliseks teha.

Tarmu Kurm tõi välja olulisemad kommunikatsioonisõnumid riigigümnaasiumide reformi juures:

- **Demograafiline langus** - kommunikatsioonisõnumina töötab väga hästi, kuna kooli ei saa pidada, kui õpilasi pole ja inimesed saavad sellest aru. Omanikul võib olla piisavalt vahendeid ja motivatsiooni, et kooli pidada, aga kui lapsi pole, siis pole midagi teha.

*See on selles mõttes argument, mis töötab, et inimesed saavad aru, et kui lihtsalt õpilasi ei ole piisavalt, siis neid ei olegi ja ei saagi seda kooli pidada. /Tarmu Kurm/*

- **Tõmbekeskuste muutumine** - sõnumina tuuakse esile see, et igas maakonnas oleksid hariduse tõmbekeskused, et ei peaks minema kaugele head haridust saama. Kurm ütles, et seda sõnumit peab lahti rääkima, et inimesed sellest õigesti aru saaks.

*Tõmbekeskuste puhul nagu mängiti selle peale, et kui me ei muuda oma maakonnakeskuseid tõmbekeskusteks hariduse mõttes, siis õpilased ei lähe ütleme Võrust või Võru maakonnast, mitte sinna Võrru, vaid nad lähevad näiteks Tartusse. /Tarmu Kurm/*

- **Füüsiline keskkond** - see kommunikatsioonisõnum on end tõestanud juba kutsekoolide maine parandamisel ja sama olulised on õppetingimused riigigümnaasiumites, kuna see peab motiveerima õpilasi riigigümnaasiumis haridust omandama tulema.

*See füüsiline keskkond ja kõik, see on tegelikult hästi oluline inimestele ikkagi just kutsehariduse mainest rääkides, mis oli ikkagi 15-20 aastat tagasi tõesti mudas omadega. ... hakati neid koole korda tegema ja kutsekoolide võrgustik oli ju tegelikult esimene, mis peaaegu kõik tervikuna üle Eesti tehti korda - kaasaegse õppebaasid, majad remonditud.*

*Et see kunagine kuvand, ... seeläbi ruttu muudeti ära. Et gümnaasiumide puhul loomulikult see keskkond ka, et kui õpilane ikka näeb ägedat koolimaja, et siis tal on motiiv sinna minna, see kindlasti ka. /Tarmu Kurm/*

- **Parimad õpetajad** - kui riigigümnaasiumis õpetavad maakonna parimad õpetajad, siis see annab õpitingimustele palju juurde ja kommunikatsiooni mõttes mõjub õpilastele julgustavalt, sest juhendab hea tasemega õpetaja.

*Ja loomulikult see sisu ikkagi, et kui sinna üritati saada parimaid õpetajaid nendest gümnaasiumidest, mis siis gümnaasiumiosa nii-öelda ära kaotasid. Sest mingi hulk õpetajaid jäi ju ikka alles vanasse kooli ning mingi hulk õpetajaid ilmselt jäi üle. /Tarmu Kurm/*

- **Õppekvaliteet** - sõnumina on oluline rõhutada, et riigigümnaasium on võimalus saada kvaliteetset haridust, kus õpilasel individuaalne õppeteed. Samuti on oluline aspekt see, et õpilane pole jäikades raamides kinni ja saab süvenenult tegeleda sellega, kus on tema anded ja huvi, aga õppekava peab olema täidetud.

*Ja see õppekvaliteet ka veel lisaks juurde. Seal on rohkem võimalusi saada seda kvaliteetset gümnaasiumiharidust ja just nimelt kujundada rohkem ka sellist individuaalset õppe-teed enda jaoks. Äsja lõppenud uue haridus ja teadusstrateegia ... visioonid on loodud ja seal räägitakse ka silmas pidades muidugi eelkõige aastat 20-35 juba, et haridus peaks ka olema võimalikult nagu personaalmeditsiin. Personaalharidus, et õpilane läheb kooli, siis vaatab, mis teda tõeliselt huvitab, mis tema anded on ... ning saab rohkem süvenenult selle asjaga tegeleda. Ja nii kindlasti ka need riigigümnaasiumid pakuvad võrreldes enamuse munitsipaalgümnaasiumidega seda võimalust rohkem. /Tarmu Kurm/*

- **Tulevikuharidus** - Riigigümnaasiumidega käib kaasas tulevikuhariduse poole püüdlamine, kus õpilastel on palju valikuvõimalusi. Üks lahendus gümnaasiumi valikainete nimistut pikendada on koostöö kutsekooli või kõrgkooliga.

*Ja kui me räägime nüüd edasi sellest hariduskeskuste ideest, kus näiteks ka see lõiming kutseharidusega oleks suurem, võib-olla ka vastavas maakonnas ... mõne kõrgkooli kolledžiga näiteks, siis juba sealt tekib see kokkupuutepunkt, et mingit ainet saab sealt*

*võtta ja nii edasi. See toetab kahtlemata seda tuleviku hariduse poole liikumise suunda.  
/Tarmu Kurm/*

- **KOV*i* koormus väheneb** - Sõnumina töötab ka kesk- ja põhihariduse vastutuse jagamine, kuna see võtab KOVilt ära suure kohustuse ja see saab fookusesse võta põhikoolide arendamise. Tuli välja, et näiteks Tartu puhul on reform mõjunud koolidele hästi ning pole tekkinud ihaldust vanadele aegadele, kus põhikooli juures oli ka gümnaasiumiosa.

*Teistpidi tõesti, kohalikest omavalitsustelt võetakse ära see koormus seda suurt hulka koole ülal pidada ja nad saavadki keskenduda sellele, et põhikooli tugevdada ja näiteks Tartu puhul on selgelt tulemused käes ... et näiteks kohaliku linnaosa gümnaasium muutus põhikooliks, see kindlasti on hästi mõjunud sellele koolile, mitte vastupidi. ... See ei pruugi igal pool nii lihtsasti minna, nagu Tartus on läinud, aga igal juhul see suund on nüüd ütleme leidnud tõestust pärast seda, kui on seda proovitud. /Tarmu Kurm/*

Kooli käivitamise puhul hakkab koolivõrguosakond kevadel või ka varem, kui direktor on juba ametis, koostöös koolijahi ja kommunikatsiooniosakonnaga planeerima kuidas see avamine läheb. Ruth Opmann tõi välja, et kuna nad teavad täpselt neid kohti ja vaheetappe, siis nendel hetkedel ka meediasse tullakse ning otseselt väga midagi enam ette planeerida polegi. Seda sel põhjusel, et aastate jooksul on protsess saanud neile niivõrd selgeks. Opmann sõnas, et koos kommunikatsiooniosakonnaga jälgitakse hoolikalt aegu, millal meediasse minnakse, kuna tuleb ära tabada õige hetk pildile pääsemiseks.

*... midagi väga siin planeerida vist ei olegi, et jälle, me teame täpselt neid kohti, kus me, kui me kooli käivitame, siis kõik need vaheetapid mis on, siis sel hetkel me meediasse tuleme. /Ruth Opmann/*

Intervjueeritavad rääkisid, et kommunikatsiooni mõttes toimub pidev kokkuleppimine ja kooskõlastamine, keda info puudutab. Näiteks kommunikatsiooniosakonnaga lepitakse kokku, kuidas direktorit kuvatakse, millistes väljaannetes, mis moodi, mis ajal, mis näitab taas ajastamise olulisust. Pressiteadete tegemisel lepitakse teiste osapooltega kokku, et kes teeb pressiteate või tehakse eraldi kaks teadet. Opmann tõi välja, et koguaeg toodetakse pressiteateid ning oma maja inimestele valmistatakse ette memod või kommunikatsioonisõnumid, et ka nemad oleksid kursis



ja oskaksid vajadusel rääkida. Samuti planeeritakse seda, et kooli avamisega seotud üritusel osaleb ka ministeeriumi juhtkonna esindaja, kas siis minister, kantsler või keegi kolmas.

Reformi alguses käidi maakonnakeskuste kohalike omavalitsuste volikogudele ideed ja koolivõrgu prognoose tutvustamas. Ministeerium oli teinud iga maakonna kohta koolivõrgu arengu prognoosid ja näitasid, mis muutub õpilaste arvuga ja see oli intervjuueeritavate sõnul väga intensiivne periood. Kalle Küttis ütles, et ta on käinud kõikide maakonnakeskuste volikogudes ja näiteks Viljandis esines ta esimesel korral neli tundi, millest oli veebis ka otseülekanne. Küttise sõnul on see olnud raske, aga ka põnev aeg olnud. Raske sellepärast, et seda riigigümnaasiumide loomist on saatnud pidev sõim.

Suurem planeerimine on olnud siis, kui ühel aastal avatakse mitu riigigümnaasiumit või hoonet. Kui on suuremad tulemised, nagu viimati 2018. aastal, kui alustasid Paide, Viimsi ja Rapla, siis alustatakse planeerimisega hiljemalt kevadel, et kuidas sellega täpsemalt välja tullakse. Reformi alguses, kui tuli mitu riigigümnaasiumit, siis tehti koostöös kommunikatsiooniosakonnaga riigihange, et sellega paremini toime tulla.

Koostöös Powerhouse`iga tehti kogu kommunikatsiooniprojekt kuni 1. septembri aktuseni läbi. Kõigis koolides korraldati ühine aktus, mis oli ühendatud videosilla kaudu, kus ministri tervitus kuvati kõikidesse koolidesse. Aktuse tegi Tarmu Kurmi sõnul eriliseks see, et oli terviklik programm, kus üks osa aktusest toimus ühes kohas, teine teises ning kolmas kolmandas ja kõik said osa kõikidest kolmest osast, kas otse või ekraani kaudu. Opmann lisas, et mitmeid selles projektis kasutatud elemente kasutavad nad ka praegugi.

Kommunikatsiooni planeerimisel on üheks oluliseks detailiks ka tasandid, millele tuleb kommunikeerida. Näiteks mõnel pool piisab täiesti kohalikest tasandist, aga Kohtla-Järve puhul tuli tugevalt sisse riiklik tasand ja kuni peaministrini välja. Ehkki tasandid on väga erinevad, siis mõlemal juhul tuleb väga tugevalt kommunikatsiooniga tegeleda. Kalle Küttis tõi välja, et erinevatel koolidel ja piirkondadel võib olla poliitiline tähendus, mis nõuab kommunikatsioonilt suuremat pingutust ja nende puhul tuleb valida tasandeid, kus kommunikatsiooni teha. Näiteks Narva puhul tuli käia Riigikogu Keskfraktsioonis rääkimas, kuna sellel oli niivõrd suur poliitiline tähendus.

Oluliseks partneriks ja tasandiks on ka Riigikinnisvara AS (edaspidi RKAS), mis tegeleb koolihoone ehituse poolega. Näiteks tehakse koostööd kooli nurgakivi, konkursi, projekteerimistulemuste ja eskiisprojektide tutvustuste puhul. RKASiga on ministeeriumil iganädalased koosolekud.

Ruth Opmann ütles, et meedia puhul otseselt ei valita kanaleid. Kõigile saadetakse pressikutse ja kõik soovijad võetakse vastu. Peale seda läheb pressiteade, üldjuhul pressikutsest piisab, et näiteks

rahvusringhääling või mõni teine meediakanal huvi tunneks. Lisaks sellele kasutatakse kanalitena HTMLi kodulehte, Facebooki ning tehakse erinevaid trükiseid. Opmanni sõnul on kõik huvilised kaasatud, et kui uus kool tekib, siis ollakse põhimõtteliselt ikkagi piirkonnalehtedes ja igal pool kajastatud.

*Kui uus kool tekib, siis me oleme põhimõtteliselt ikkagi piirkonnalehtedes igal pool sees.  
/Ruth Opmann/*

Olulisemate HTMLi poolt kasutatavate kanalitena toodi välja:

- Riigigümnaasiumide portaal;
- Riigigümnaasiumide Facebooki lehekülj;
- Kõikidel koolidel oma kodulehekülj;
- Kõikidel koolidel Facebooki lehekülj;
- Otsekontaktid (sündmused);
- Erinevad koosolekud.

Kalle Küttis ütles, et hariduskommunikatsiooni eripära on see, et kommunikatsiooni tehakse keskmisest haritumale rühmale ehk õpetajale, keda loosungitega ära ei peta. Õpetajatele peavad olema paremad argumendid ja kommunikatsioon peab olema teadmiste põhine ja veenev. Kui inimene on haritum, siis teda on keerulisem ära veenda, sest ta loeb tühjad loosungid läbi ja kommunikatsiooni kaudu seletamine on neile keerulisem. Sama kehtib Küttise arvates ka üliõpilastega.

*Kui inimene on targem, siis teda on raskem ära veenda, mitte sellepärast, et ta nüüd jäärpäisem on. Ta ongi targem, ... sa pead seletama faktipõhiselt, teadmispõhiselt siis oled sa veenev. /Kalle Küttis/*

**Meeskond reformi juures.** Reformi läbiviimisel on väike meeskond. Idee tutvustamisel ja läbirääkimistel käisid peamiselt Kalle Küttis ja toonane riigivara osakonna juhataja Raivo Trummal kahekesi ning käisid nii külast-külassee rääkimas. Samal ajal kommunikatsioon töötas tagaplaanil ehk igasugused pressiteated, koha ja publiku valikud, kellega kohtuda, see käis kommunikatsiooni kaudu.

Praegu on riigigümnaasiumide loomise puhul meeskonnas kolm-neli inimest. Koolivõrgu osakonnast juhataja Raivo Trummal ja asejuhataja Ruth Opmann ning kommunikatsiooniosakonna juhataja Tarmu Kurm, kes toetab kommunikatsiooni poolega. Lisaks HTMi inimestele on kaasatud ka teised osapooled. Näiteks, mis puudutab konkreetset kooli, siis kuulub meeskonda ka selle direktor. Hoone ehituse puhul alati RKASi esindaja. Koolijuhtide konkursi komisjoni kaasatakse alati ka kohaliku kogukonna inimene.

**Kooli ja koolijuhi kommunikatsioon.** Ühe kooli loomise kommunikatsioon kestab umbes kolm-neli aastat. Kohapeal peab hakkama pidevalt kommunikeerima sellest hetkest, kui KOV on teinud otsuse, et hakatakse lepingut sõlmima riigigümnaasiumi rajamiseks. Koole tuleb toetada igapäevases kommunikatsioonis ja kuvandi hoidmisel ning neid koole tuleb järjest juurde, keda peab toetama nende arengus, igapäevaelus ja ka kommunikatsioonis. Ühised aktused, videotervitused aitavad lihtsalt kõikide riigigümnaasiumiteni jõuda.

*kui kohalik omavalitsus on teinud otsuse, ... et sellest hetkest peab hakkama koguaeg kohapeal kommunikeerima, ... Kolm aastat kogu selle protsessi ajal on kommunikatsioon väga oluline, absoluutselt iga samm. /Ruth Opmann/*

Koolijuhtidel on kommunikatsioonis väga oluline roll, kuna nad on kohapeal. Ruth Opmanni sõnul on kommunikatsiooni roll olnud peaaegu kõige olulisem lisaks väga võimeka direktori leidmisele, sest direktor on kohapeal. Koolijuhi ülesanded:

- toetada kohapealse kommunikatsiooniga;
- teavitada võimalikest meediatundlikest teemadest;
- kohapeal informatsiooni vahetada;
- kaasata kogukonda kooli loomise protsessi;
- kohapeal sisulise tagasiside andmine;
- õpetajate ja õpilaste konkursid;
- erinevate kokkusaamiste või osaluskohvikute korraldamine;
- kooli sisuline pool, mis seal toimuma hakkab

Kommunikatsiooni mõttes, kui neil tekib kahtlane tunnetus millegi kohta, mis võib meedia tähelepanu äratada, siis võtavad nad HTMiga ühendust ja siis aidatakse neil seda kommunikatsiooni üles ehitada. Kuna reformi läbiviijad ise kohapeal ei ole, siis on lisaks koolijuhil märkamisele oluline kommunikatsiooniosakonna tehtav meediamonitooring ja

koolijuhi märkamine. Tarmu Kurm ütles, et ega see ametijuhend kui dokument polegi kõige olulisem, tähtis on koostöö ja kontakti hoidmine. Tähtis on Kurmi sõnul ka riigigümnaasiumite juhtidest koosnev võrgustik, mis teeb koostööd üle Eesti ja kellel on oma üritused, kokkusaamised, kogemuste vahetused, õppepäevad ning kes toetavad teineteist igapäevatoos ning neil on ka lühiajalisi nõustamisi ning mentorlust.

*Tegelikult on nii, et nad toetavad teineteist ka sõna otseses mõttes, näiteks kui nüüd oli see Kohtla-Järve kriis, kus eelmine direktor lahkus ametist ja uus ei olnud veel tulnud, siis tegelikult võttiski ajutiselt juhtimise üle see sama Viljandi riigigümnaasiumi direktor Ülle Matsin. /Tarmu Kurm/*

HTMi ootus on, et kui koolijuhid tajuvad, et neid ootab ees mingi mure või vastupidi jõutakse oma töös märkimisväärse tulemuseni, mida tasuks teistele ka jagada, siis nad on alati väga oodatud ministeeriumi poole pöörduma ning nad hea meelega aitavad ja läbi mõelda. Tarmu Kurm tõi välja, et koolijuhtide toetamiseks on esiteks tehtud infopäevadel erinevaid ettekandeid ja koolitusi. Teiseks, sõltuvalt teemast on olnud palju otsesuhtlust, aga kõik on siiski juhtumipõhine. Kuna koolivõrgu osakond on ka kooli pidaja rollis, siis nad peavad oma tööst tulenevalt pidevalt suhtlema ning sageli viib see neid omavahel kokku ehk mõnikord see info tuleb mitte otse koolist, vaid vahendatult läbi koolivõrgu osakonna.

**Kohaliku omavalitsuse kommunikatsioon.** Kui KOV sõlmib lepingu riigigümnaasiumi käivitamiseks, siis seal on sees punkt, et KOV võtab korraldada kohapealse informatsiooni, mis puudutab kooli vahetuse või kooli ümberkorraldamisega ja kooskõlastab HTMiga. Kohaliku omavalitsuse ülesanded on:

- korraldada kohapealset informatsiooni;
- tegeleda kooli vahetuse või ümberkorraldamisega seotud teemadega;
- selgitada, kuidas toimub õpilaste üleminek;
- selgitada, mis saab kooli töötajatest;
- põhjendada, miks otsustati riigigümnaasium luua;
- põhjendada, miks valiti koolile selline asukoht ja selline lahendus.

Ruht Opmann ütles, et head koostööd näitab see, kui KOV tunnetab ise, et kuskil on mingi teema, mida peaks rohkem avama ja annavad sellest märku ning siis lepitakse sõnumid kokku. KOViga suhtlemine on nii, et on väga palju perioodilisi töökoosolekuid ja inimesed on omavahel kontaktis

e-maili teel. Koolide avamise puhul on tavaliselt tehtud avatud uste päev, kuhu kogukond saab tulla ja ise näha, mida uus koolimaja endast kujutab.

#### **4.2.2. Kommunikatsiooni roll riigigümnaasiumide reformi kontekstis**

Kommunikatsiooniosakonna juhataja Tarmu Kurmi sõnul on kommunikatsiooni rolli keeruline riigigümnaasiumide reformi kontekstis kokku võtta, kuna see on aastatepikkune protsess ja see ei ole projektipõhine ettevõtmine ehk otseselt puudub kindel algus- ja lõppkuupäev. Veel enam, kui riigigümnaasium valmis saab, siis kommunikatsioon ei lõppe, vaid veidi muutub, kus üks osa läheb koolile endale, keda on tarvis selles nõustada.

Kõik intervjuueeritavad nõustuvad, et kogu selles riigigümnaasiumide loomise protsessis on kommunikatsioonil olnud väga oluline roll. Kalle Küttis rääkis, et riigigümnaasiumide loomine on tihti väga pikk protsess, mõnel pool olnud ligi kaheksa aasta pikkune ja kommunikatsioonil on selle juures olnud tohutu roll.

**Tagajärgede ärahooldmine.** Ekspertide sõnul on kommunikatsiooni roll võimalikke tagajärgi ära hoida ja koostöös kommunikatsiooniosakonnaga seda teha ka püütakse. Kommunikatsioonil on olnud väga suur roll Kohtla-Järve riigigümnaasiumi loomise puhul, mis on viimase poole aasta jooksul olnud väga silmapaistev teema, kuna see on sattunud tihti meediasse ning ka riigikogu valimistel oli see teema, mis võis oluliselt mõjutada mitme erakonna valimistulemust.

*Ma arvan see Kohtla-Järve on hea näide, kuidas tegelikult kommunikatsiooni roll on nagu metsikult suure tähtsusega. Erinevad analüütikud on toonud välja, et võimalik, et näiteks nii eelmine kui praegune peaministripartei kaotas väga palju hääli just nimelt tänu Kohtla-Järve riigigümnaasiumile. Sest oldi nagu mõnes mõttes kahvli, et ei olnudki ühtegi head varianti. /Tarmu Kurm/*

Tarmu Kurm tõi välja, et Ida-Virumaa on natuke eriseisus sealse keeletemaatika tõttu ja väga oluline on seal arvestada kõikide elanikkonna gruppidega, ka juhul, kui ühe kogukonna eestkõnelejad on häälekamad ning teised vaiksemad. Kurmi sõnul pole kooli keeleküsümuse lahendus see, kui motiveeritud ja võimekad õpilased jääksid kooli ukse taha ainult sellepärast, et nad ei suuda 10. klassis kohe 1. septembril kõiki aineid eesti keeles õppida.

*Ida-Virumaa on selline piirkond, kus tekivad sellised probleemid, mida mujal Eestis ei ole, et tulebki kohast tähelepanu pöörata ka kommunikatsiooni mõttes. /Tarmu Kurm/*

Kurm tunnistas, et Kohtla-Järve riigigümnaasiumi poliitiliseks teemaks muutumine ja valimiste eelne aeg oli temale kui kommunikatsioonijuhile väga põnev aeg, sest vastasparteid ja konkurendid tegid kõik, et seda teemat üleval hoida. Sellest tulenevalt käidi korduvalt kohapeal; korraldati erinevaid infoüritusi; oli palju otsekontakte ja -kommunikatsiooni ning kaasati kohalikke ajakirjanikke, kellele anti taustainfot ja tehti eraldi koostööd sihtajakirjanikega.

*Mitte selleks, et kuidagi meie enda mainet lappida, vaid pigem, et seda probleemi lahendada ja hoida ikkagi mõistlikkuse piirides. /Tarmu Kurm/*

**Reageerimine.** Kommunikatsiooni roll on väga oluline ka reageerimistel, sest väga palju on meedias üleastumisi ja erinevaid intsidente, mis on tulnud ära lahendada. Kalle Küttis tõdes, et kuigi ideaalis tuleks tööd teha nii, et poleks tagajärgi, siis ikkagi tekivad sellised olukorrad. Lõputult on tulnud Küttise sõnul tõestada seda, et riigigümnaasiumide reform pole mingi pettus.

*Ühest küljest on hea öelda, et tuleks tööd teha nii, et ei oleks tagajärgi, aga kahjuks elus see ei kuku nii, ikkagi tekivad intsidendid ja see pidev tõestamine, et ministeeriumi ei ole kaamel eks, see on väga suur roll olnud kommunikatsioonil. /Kalle Küttis/*

Intervjueeritavad riigigümnaasiumidega on pidevalt jamasid, mis on vaja kommunikatsiooni abil ära lahendada. Näiteks korraldatakse väga palju koosolekuid ja rahvakoosolekuid, et pingeid maha võtta ja inimesed saaksid oma küsimused ära küsida. Lisaks on õpetajad tulnud loosungitega tänavale ja nende kaasamiseks on olnud vaja neid motiveerida näiteks sellega, et kõik õpetajad võetakse uute kooli vastu. Tarmu Kurm ütles, et pidevalt on meediat jälgides näha mingisuguseid jamasid, mis vajavad reageerimist.

*No kommunikatsiooni roll on ikka olnud väga suur ja ma ei oskagi õiget vastust anda. Otse välja öeldes kõikide riigigümnaasiumide tegemisega on kaasnenud paras jama. See on fakt, see on olnud ja väga suur on olnud tegelikult kommunikatsiooni osa, sest olgem ausad, kui ikka inimestele öeldakse, et nüüd korraldame koolid ümber ja osad neist jäävad tööta ja nii edasi. /Kalle Küttis/*

*Ja noh, mis seal salata, tegelikult ikkagi tähelepanelikult meediat jälgides on näha, et pidevalt on ikkagi mingisuguseid jamasid siin ja seal. Küll põleb mingi koolijuht läbi, küll on mingisugused segadused võib-olla sellega, kas kedagi omaks võetakse. /Tarmu Kurm/*

Tarmu Kurm tõi näite Tamme gümnaasiumist, mida kajastas ka Tartu Postimees. Seal puudus koolijuhi ja õppejuhi vahel keemia ning koostöö ei sujunud. Ehkki otseselt ühte kindlalt põhjust polnud, siis inimesed lihtsalt ei sobinud omavahel töökaaslasteks ning õppeaasta keskpaigas otsustas koolijuht õppejuhi ametist vabastada, mis tekitas omajagu arusaamatust ning seal pidi ka HTM reageerima.

*Kuna õpilased, koolipere, lapsevanemad jällegi ei mõistnud, miks koolijuht otsustas siis loobuda sellest õppejuhust keset õppeaasta keskpaika, et siis oli ka vaja mõelda läbi, korraldada koolis niisuguseid infotunde, meediale kommentaare anda. /Tarmu Kurm/*

Kalle Küttis peab oluliseks seda, et kommunikatsiooniosakonna juhataja peab näpuga järke ning kommunikatsiooni teevad teised inimesed, kes pole asjaga päevast-päeva seotud, sest reformi läbiviijate jaoks on mõned asjad nii loomulikud, et ei saada arugi, et midagi oleks vaja kommunikeerida.

**Strateegiline juhtimisosa.** Mingitel hetkedel muutub kommunikatsioon kõige strateegilisemaks juhtimisosaks ning sellest sõltubki see, kuidas sisuotsuseid tehakse. Näiteks millal ja mis vormis, mis sõnumitega, milliste rõhuasetusega, milliste kanalite vahendusel, kes räägib ja mida räägib. Kurm tõi välja, et mõnikord hakatakse ka sisuotsuseid tegema kommunikatiivsest olukorrast ja infovälja analüüsides sõltuvalt, sest pole mõtet vastuvoolu ujuda, kui on selge, et tuleb arvestada mingite asjaoludega. Siis tulebki mingid otsused ümber vaadata ja plaane teha sõltuvalt sellest, mis on parasjagu näiteks kohalike inimeste mured, millised sõnumid on neile jõudnud, milliseid hirme on vaja maha võtta ning mida on vaja rõhutada.

*Ja tegelikult ongi mingid hetked on sellised, kus ilma autreerimata kommunikatsioon muutubki võib-olla kõige strateegilisemaks juhtimisosaks üldse. ... mõnikord hakatakse ka sisuotsuseid tegema tulenevalt ikkagi sellest kommunikatiivsest olukorrast ja sellest infovälja analüüsides tegema. /Tarmu Kurm/*

**Hea maine saavutamine.** Kommunikatsiooni eesmärk on see, et riigigümnaasiumid oleksid positiivselt kuvatud. Eriti tähtis oli see esimeste koolide puhul, sest nendele olid seatud kõrged ootused. Maine kujundamisel on Ruth Opmanni sõnul oluline näidata riigigümnaasiumide edulugusid ja atraktiivsust, et võita inimeste usaldust.

Ruht Opmann leiab, et riigigümnaasiumide mainele on kaasa aidanud ka meedia, aga kõige olulisem on siiski see, et kooli usaldusväärsus tekib koolis endas. Tuleb rääkida seda, mida kool tegelikult teeb ning see on vettpidav. Kool peab välja tooma positiivseid asju. Aga koolil on väga suured võimalused kogu pingutus negatiivseks muuta, kui see pidevalt ebaõnnestub või toob negatiivseid asju välja.

**Toetajate leidmine.** Kalle Küttis rääkis, et reformi läbiviimiseks tuleb inimesi oma poolele võita ühe kaupa. Kommunikatsiooniga tuleb tegeleda arvamusiidritega ja nendega koos tegema hakata. Näiteks Viljandi gümnaasiumi direktor Ülle Matsin oli ka alguses puhta gümnaasium vastu ja kirjutas selle kohta isegi arvamust, aga Küttis kohtus temaga ja lõpuks saadi ka Matsin oma meeskonda ning hakati koos seda gümnaasiumit tegema.

*Alustasime Viljandi gümnaasiumi loomist ning Ülle Matsin kirjutas väga kriitilise artikli selle puhta gümnaasiumi vastu kohalikus lehes. Mina kirjutasin temale ja palusin, et saame kokku. Saime kokku, rääkisime, ja lõpuks leppisime kokku, et hakkame koos seda kooli tegema. Aga see on üks näide, et ilmselt nii tulebki teha. /Kalle Küttis/*

Oluline kommunikatsioonipakett on see, et tuleb panna huvituma inimesed, kellest sõltud, antud juhul õpetajad ja püüda seda teha võimalikult väikeste kahjudega. Kalle Küttis tõi näiteks, et ühes maakonnakeskuses koondati kõik õpetajad ära, kõik said koondamistasu, aga osa neist hakkas järgmisel päeval uues koolis tööle ehk ühesõnaga tekitati motivatsioonipakett, et inimesed tahaksid seda teha. Küttis tõi paralleeli haldusreformist, kus kõikidele vallavanematele maksti hüvitiseks kuni aastapalk.

*Sa pead need inimesed panema huvituma, kellest sa sõltusid ja nii ongi, see on olnud nii verine, nii et ma arvan, et see on olnud üks lõpmatu kommunikatsiooni pakett. /Kalle Küttis/*

Küttis lisas, et tegelikult koolijuhte ja häid õpetajaid kuskilt ülearu võtta ei ole, sest tänapäeval pole väga neid, kes tahaksid haridusjuhtimisega tegeleda ning kui hea õpetaja kuskil liikuma hakkab, on see üle Eesti teada. Seetõttu Küttis leiab, et ei ole mõtet koondada kõiki õpetajaid, kuna see toob ainult tüli majja ja mängib õpetajatega närvidega. Sel põhjusel korraldatakse tavaliselt uue kooli õpetajate konkurss märtsis ning need, kes tööle saavad, alustavad 1. augustil uues koolis,



teised jätkavad põhikoolis. See paneb õpetajad väiksema pinge alla ning neil on parem ülevaade oma tulevikust.

### 4.3. Kommunikatsiooni planeerimise ja korraldamise tulemused

Intervjueeritavad tõid välja, et nad ei tea ühtki kohalikku omavalitsust, mis ütleb, et riigigümnaasiumi loomisega oleks tehtud vale otsus või ollakse sellega rahulolematud. Ruth Opmann teadis rääkida, et kui reformi algfaasis oli vaja omavalitsusi motiveerida, siis viimaste kokkulepete sõlmimist juba oodatakse. Seega on riigigümnaasiumidel positiivne kuvand.

*... ma ei ole veel kuulnud ühtegi kohalikku omavalitsust, kes ütleb, et see oli vale otsus või ollakse rahulolematud ja teine asi on tegelikult see, et viimaste kokkulepete sõlmimine läks juba pigem nii, et tahetakse, et millal me juba? /Ruth Opmann/*

Kalle Küttis võttis reformi kommunikatsiooni planeerimise edukuse kokku sellega, et terve Eesti kaart on riigigümnaasiumeid täis ja põhiline on see et need on tulnud, et kuidagi moodi hallati reform ära ning kõik on elus ja kõik on rahul. Tema jaoks tulemusena olulisem ongi see, et riigigümnaasiumide loomine on käinud. Kui on tehtud rahulolu-uuringuid õpilastele ja õpetajatele, siis on tulemused olnud Küttise sõnul päris head. Tarmu Kurm aga leiab, et ühest vastust on tulemuste kohalt raske anda, kuna esiteks see reform on nii pikaajaline ning teiseks, see koosneb väga erinevatest osadest. Hinnangu andmiseks tuleks reform tükkideks lõigata ning vaadelda erinevaid aspekte. Kurm tõi välja, et kogemusi on väga erinevaid, on olnud väga edukaid, positiivseid osasid ning ka negatiivseid osasid.

**Positiivsed osad.** Intervjueeritavad rääkisid, et väga positiivne on olnud esimeste riigigümnaasiumide avamine. Tarmu Kurmi sõnul olid kõik asjaosalised, kohalik kogukond, koolipere, õpilased-õpetajad õnnelikud ning ka kohalik meedia kiitis ja kajastas. Eriti ilus on Kurmi sõnul olnud Kärkla riigigümnaasium, mis on olnud ka üks edulugusid.

*Samamoodi võtame näiteks Hiiumaal Kärkla riigigümnaasiumi, et jällegi kõik on nagu liiga ilus, et tõsi olla. /Tarmu Kurm/*

Ruht Opmann rääkis, et suur riigigümnaasiumite tulemine läks väga hästi ja koostöö kommunikatsioonifirmaga Powerhouse oli ka hea ning õpetlik. Siis polnud veel mitte midagi ja

see oli väga terviklik projekt, kus tuli kogu sümboolika, sõnumid, pressiteated, aktuse formaadid, portaalid välja töötada. See oli Opmanni sõnul väga positiivne kogemus ja selle kaudu õpiti hästi palju ning mitmeid elemente kasutatakse nüüd ise, oma meeskonnaga.

*... see oli nagu hästi positiivne kogemus ja selle pealt me tegelikult õppisime nii palju, et me neid samu elemente, neid samu asju teeme nüüd ise juba jooksvalt siin oma meeskonnaga, et see õpetas meid hästi palju. /Ruth Opmann/*

Intervjueeritavad tõid positiivsena välja ka asjaolu, et riigigümnaasiumide teemad ja reform on suure meedia tähelepanu all ning iga riigigümnaasiumi loomine saab kajastust. Näiteks Kohtla-Järve riigigümnaasiumi kohta oli vahepeal praktiliselt iga päev mitu artiklit. Ruth Opmann ütles, et varem pole olnud niisugust avalikkuse tähelepanu, mis on olnud tipp-poliitikuteni välja. Televisioonis on riigigümnaasiumide teemad üsna tihti, kui ei tule pilti ja uudiselooks, siis alt uudiste ribalt käib teade läbi.

Igal aastal kui mõni uus riigigümnaasium käivitub, siis ollakse õppeaasta alguses uudistes sees. Opmann kinnitas, et selle jaoks nähakse palju vaeva. Kui koolid tööle asuvad, siis nad käivitavad kodulehe ja Facebooki lehe ning hakkavat igat sammu kuvama ning üldiselt koolijuhid ajavad väga professionaalselt seda asja.

**Keerulised osad.** Keeruliste kohtadena tõid intervjueeritavad välja Ida-Virumaa keeletemaatika ning Paide, kus on veidi teist moodi mured. Tarmu Kurm ütles, et Paide puhul pole erinevad valitsuses olnud poliitilised jõud leidnud üksmeelt, milline koolimaja peaks olema ning kus see asub. On tehtud otsuseid, neid ära muudetud ja veel omakorda tagasi muudetud, mis ei mõju asjaosalistele hästi.

*Aga kahtlemata selline ebakindlus või selline positsioonide korduv ümbervaatamine ei mõju ju turvatunnet sisendavalt nendele asjaosalistele, kes seal kohapeal on. /Tarmu Kurm/*

Kõik ei ole läinud nii, nagu loodetud, kuna ei ole suudetud kõiki konflikte ära hoida. Ruth Opmann ütles, et sellegipoolest on protsessist ja kogemustest õpitud, aga see ei taga alati positiivset tulemust, mis tähendab reformi läbiviimist rahulikult oma tempos, täpselt nii, nagu planeeritud. Intervjueeritavad rääkisid, et tõenäoliselt pole tekkinud probleeme olnud ainult kommunikatsiooni rida. Näiteks Rapla ja Kohtla-Järve puhul on näha, et seal on tugevalt sees

poliitika faktor. Ühel pool on tulnud mängu kohaliku omavalitsuse valimised, kui uus volikogu muutis eelmise koosseisu tehtud otsust ning Kohtla-Järve sattus Riigikogu valimiste ette. Ja kuigi oli ministeeriumile teada, et valimiste aeg on keeruline aeg, siis ikkagi ei suudetud seda ära hoida.

*Rapla ja Kohtla-Järve puhul on näha, et tegelikult kas nüüd ainult kommunikatsiooni, tõenäoliselt mitte, pigem on siis oleks võib-olla vaja olnud sellisesse sisusse kuskile, Aga võib-olla me sattusime sellisesse poliitilisse aega lihtsalt. /Ruth Opmann/*

Tarmu Kurm leiab, et Kohtla-Järve riigigümnaasiumi puhul on väga vedanud uue direktori Hendrik Aguriga, kes oma lennuka olemusega innustab ja inspireerib ning näitab, et sinna keerulisse piirkonda tehakse väga hea kool. Kurm arvab, et sellises kohas tulebki olla natuke hoogsam ja lennukam kui tegelik seis paistab.

*Ta on väga lennuka stiiliga, mis iseenesest kindlasti innustab ja inspireerib, ... et me teemegi sinna väga hea kooli, sellesse keerulisse piirkonda, kus on viimastel kuudel olnud väga palju muresid, segadust ja ebakindlust. /Tarmu Kurm/*

**Kogemused.** Intervjueeritavad leiavad, et see on olnud väga õpetlik protsess, kuna see on olnud väga raske ja koguaeg on seda saatnud kriitika, et miks te teete neid kool-kombinaate ja panete väiksemaid koole kinni ja õpetajad jäävad töötuks, aga kui need on valmis saanud ja minna praegu küsima, siis ollakse uue kooliga igati rahul. Kalle Küttis sõnas, et keegi lihtsalt ei taha muutusi, muutusi on tarvis juhtida, vahel ka vägisi ja neid tuleb seletada. Kui midagi on ebaõnnestunud, siis ta ei süüdistata kommunikatsiooniosakonda, sest mõned asjad lihtsalt on määratud nii minema ning siis ei jäägi muud üle, kui uuesti peale hakata. Lihtsalt peab olema valmis nende asjade lahendamiseks.

Praegune seis on olnud HTMi ja selle meeskonna võimekus. Ruth Opmann ütles, et viit ta ei julge panna, aga see on hea ning reformi kommunikatsioonile pööratakse väga suurt tähelepanu, kuid samas usub ta, et sellest saab midagi ka paremini teha. Näiteks tõi ta välja selle asjaolu, kui kommunikatsiooni planeerimise kaudu oleks midagi saanud ära hoida. Aga hea on olnud ka see, et see protsess on olnud loomulik. Samuti kõiki asju pole võimalik juhtida, eriti kui tegemist on inimestega, sest olenemata sellest, kui hea plaan on, midagi läheb alati viltu. Kalle Küttis ütles, et kui tekib riigigümnaasiumide loomise suhtes vastutötamine, siis see on olnud pidev ja pikemaks ajaks.

*See mis puudutab meie maja või meie meeskonnatööd, noh see on praegu meie potentsiaal ja võimekus ning kindlasti saab ka midagi paremat teha. ... Me väga pöörame sellele tähelepanu. /Ruth Opmann/*

Üks väga oluline saadud tarkusi on see, et kommunikatsioonis peavad isikud vahetuma. Kalle Küttis rääkis loo kuidas ta läks toona veel riigivara osakonna juhataja Raivo Trummaliga Rakvere reaalgümnaasiumi hoonet vaatama ja eeltööd tegema, aga linnapea ei lubatud tal sinna minna, kuna õpetajad seostaksid tema nägu nähes kooli sulgemisega. See olukord tõstatas veel kord kommunikatsiooni olulisust selle reformi juures, kuna lihtne kooli visiit võib kommunikatsiooni mõttes omada märkimisväärseid tagajärgi.

*Läksime riigivara osakonna juhataja Raivo Trummaliga, kes praegu koolivõrgu osakonna juhataja on, läksime Rakveresse gümnaasiumi asjus eeltööd tegema, tahtsime näha seda Rakvere reaalgümnaasiumi maja, mis on ajalooline maja, et lähme vaatama ja linnapea ütles otse välja: „Kalle, palun sina istu nii kaua siin minu kabinetis, me käime ära ja sind sinna kaasa ei võta, sest nii kui õpetajad sind seal näevad, nii on kohe jutt lahti, et kool pannakse kinni.“ /Kalle Küttis/*

Sellepärast ongi tähtis, et kommunikatsioonijuht tuleb natuke väljast poolt ning on ära jaotatud, et tööd teeb koolivõrgu osakond ja kommunikatsiooni kommunikatsioon, mis annab informatsiooni osa kaupa, vahetab eeskõnelejaid ehk muudab nägusid, muudab natuke nurka, kui see on nii vajalik. Kalle Küttis sõnas, et üks ja sama inimene kipub üht ja sama juttu ajama ja see ei vii kaugele. See näitab ka kommunikatsiooni olulisust kogu reformi juures

*Üks ja sama inimene kipub ka üht ja sama juttu ajama ja see ongi niimoodi et kuskile ei jõuta. Nii et ma arvan, et selles mõttes nagu üha rohkem jõuame välja selleni, et kommunikatsiooni roll selles loos on tegelikult ikka tohutu. Lihtsalt on. /Kalle Küttis/*

Riigigümnaasiumide reform olnud üks lõpmatu kommunikatsiooni pakett, koos lõputute rääkimiste, pressiteadete ja seletamistega, mis tähendab kommunikatsiooni poolel tohutul tööd. Kalle Küttise leiab, et kui vahel on ebaõnnestunud, siis mitte sellepärast, et oleks kehvasti tehtud, aga osa asju ongi mõeldud pöruma. Tema sõnul see on niimoodi ja kui ei ole inimesi, kes kohapeal riigigümnaasiumi loomist toetavad, siis võib teha õpiku järgi kommuniaktsiooni, aga see ei tööta, kuna viga on see, et kohapeal pole inimest, kes seda veaks. Seetõttu ongi koolijuhi roll

riigigümnaasiumi loomisel väga oluline. Ruth Opmann näeb koolijuhi puhul väga olulisena ka tema meedia tundlikust. Kui on hea närviga direktor, siis ta suudab ise kohapeal probleemseid kohti näha ja hakkama saada.

*... sa võid kirjutada, sa võid teha super kommunikatsiooni tead, kõik on absoluutselt õige õpiku järgi, aga üks viga on see, et inimesi ei ole, kes seda kohapealt teeksid. /Kalle Küttis/*

Intervjueeritavad leidsid, et ei oleks pidanud rohkem kommunikatsiooni tegema, pigem on vaja need protsessid üle elada. Kalle Küttise sõnul on reformi juures põhiline olnud lõputu rääkime ja koolides käimine, mis on raske, sest tihti kaasneb sellega sõim, aga vägisi ei saa neid teha.

*Ma arvan, et põhilugu ongi ikkagi lõputu rääkimine, rääkimine, rääkimine. /Kalle Küttis/*

## 5. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON

Selles peatükis toon välja töö olulisemad tulemused ja seostan neid teooriaga. Arutelu esimeses osas toon vastused uurimisküsimustele ning teises alapeatükis kirjeldan töö piiranguid ning selle praktilist väärtust.

Bakalaureusetöö eesmäärke kirjeldavad uurimisküsimused on:

1. Millisena kirjeldavad ametnikud riigigümnaasiumite reformi kui hariduspoliitilise muutuse olemust?
2. Kuidas kirjeldavad ametnikud kommunikatsiooni rolli ja selle planeerimist riigigümnaasiumite reformi kontekstis?
3. Kuidas kirjeldavad ametnikud riigigümnaasiumite reformiga seotud kommunikatsiooni planeerimise ja korraldamise tulemusi?

### 5.1. Järeldused

Kuna tulemused põhinevad kolmel ekspertintervjuul, mis keskenduvad kommunikatsioonile riigigümnaasiumide reformi juures HTMi tasandil, siis üldiselt lähevad intervjuueeritavate vastused kokku ning täiendavad üksteist. Vähemal määral täheldasin ka arvamuste lahknevust, kuid need ei ole töö üldpilti silmas pidades olulised. Üldiselt nägid intervjuueeritavad kommunikatsioonil väga olulist rolli riigigümnaasiumide loomise õnnestumise juures.

**Riigigümnaasiumide reformi kui hariduspoliitilise muutuse olemus.** Teoreetikud on välja toonud, et kuigi suurte muutuste mõjusid on peaaegu võimatu ennustada, siis on võimalik ja oluline (Young & Post, 1993; Klein, 1996: 38 kaudu). Reformi peamised eesmärgid on järgmised:

1. Koolivõrgu korrastamine - Gümnaasiumiastmega koolide arv 155 plaanitakse 2021. aastaks vähendada umbes 100 koolini (Kirss, 2016).
2. Muutunud õpikäsitus - Intervjuueeritavad ütlesid, et Eesti koolivõrk on aegunud ning põhineb veneaegsel tootmisliini iseloomustaval mudelil, aga riigigümnaasiumide loomisega liigutakse tuleviku hariduse poole, kus õpilane peab ise otsuseid tegema.
3. Jagada ära kesk- ja põhihariduse vastutus - Riik võtab endale keskhariduse vastuse ja KOVi ülesandeks jääb põhiharidus.
4. Optimaalne ruumikasutus - Koolil peab olema lapsi. Kus lapsi on, seal on neid tihti liiga palju ning neid ei ole kuskil õpetada.

5. Akadeemilise gümnaasiumi loomine - Taastada akadeemiline gümnaasium, kus õpivad need, kes tahavad õppida ning toimub eakohasem ja valikuterohke õpe kaasaegses õpikeskkonnas.

Muutuste kommunikatsioon hariduses. Kuna haridus on kiiresti muutuv valdkond, siis on koolidel järjest olulisem planeeritult ning teadlikult tegeleda kommunikatsiooni ja oma sihtrühmadega (Porterfield & Carnes, 2012; Tikerperi, 2016: 7 kaudu). Koolivõrgu programmist selgub, et kui praegu tegutseb 155 gümnaasiumiastmega kooli, siis see tahetake 2021. aastaks vähendada 100 kanti ning tegelikult piisaks vaid kolmandikust ehk 58 gümnaasiumist, siis on ees paljude koolide ja gümnaasiumiosade sulgemine, mis toob kaasa vastakaid emotsioone.

Aab (2015) järgi on hariduse kommunikatsioonil on üldiselt kolm suuremat sihtrühma: õpetajad ja õppejõud (sh koolijuhid), õpilased ja lapsevanemad; millele lisandub tervikuna laiem avalikkus, kuna haridus puudutab otse või kaudselt igat Eesti elanikku ning sellest tulenevalt on haridusteemadel aktiivne meediahuvi. Uuringus toodi samuti välja, et kommunikatsiooni tehakse keskmisest haritumale inimesele ehk õpetajale, kellele peavad olema paremad argumendid ja kommunikatsioon teadmiste põhine ja veenev.

Koolid ja koolisüsteemid on poliitilised, kuna sõltuvad võimusuhetest, mis kontrollivad ja mõjutavad koolisüsteemi osalisi ning see tähendab juba eos haridusmuutuse läbikukkumist (Senge, 2009: 345). Seega on koolid üldiselt poliitiliselt väga sõltuvad. Uuringus selgus, et reformil pole alati olnud poliitilist tuge ning iga poliitilise jõu ning ministri vahetus on veidi muutnud riigigümnaasiumide reformi läbiviimist ning viinud reformi algsest eesmärgist ehk põhikooli ja gümnaasiumi lahutamisest järjest kaugemale, kuna on hakatud toetama väikseid gümnaasiume ning samal ajal tehes riigigümnaasiumeid.

### **Kommunikatsiooni planeerimine riigigümnaasiumide reformi kontekstis.**

Teoreetikud on öelnud, et kommunikatsioon on protsess, läbi mille saab oluliselt edendada strateegiliste muutuste mõistmist ning võimaldab osaleda organisatsiooni muutuste tegevustes olenemata sellest, kas need on planeeritud või esile kerkinud (Ocasio, Laamanen & Vaara, 2018). Kommunikatsiooni alla lähevad ka igasugused kohtumised, kus reformi eestvedajad saavad kohalike inimestega kohtuda ja nende muresid kuulda võtta.

Kommunikatsioonistrateegiaid on märgitud olulisena mis tahes organisatsiooniliste muutuste algatamisel (Parsells, 2017: 24), neis osalemises ning edendada strateegiliste muutuste vajalikkuse mõistmisel (Ocasio, Laamanen & Vaara, 2018), aitavad minimeerida muutuse negatiivset mõju (Butt jt, 2016) ja selle vastuvõtlikkusel (Frahm & Brown, 2007: 370). Klein (1996) kinnitab, et

kommunikatsioonistrateegia peaks ühtima planeeritud muutuste üldiste etappidega ja sisaldama asjakohast teavet ja esimesena tuleb esitada konkreetne muutuste vajaduse põhjendus. Riigigümnaasiumide reformi puhul sobivad põhjenduseks selle eesmärgid ja õpilaste arvu prognoosid, mida toodi esile kohtumistel. Uuringust selgub, et HTMis tuuakse kommunikatsioon kohe riigigümnaasiumi loomise algaasis juurde ning neil on täpselt teada etapid, mil informatsiooniga välja tulla ja need on üldiselt kooskõlas kooli loomise etappidega. Näiteks kui on tulemas kooli hoone nurgakivi panek, siis on ette teada, et see üks kord tuleb ning kui toimub, siis tehakse pressiteade.

Klein (1996) leidis, et mida suurem on erinevus esitatud muutuse ja senise praktika vahel, seda keerulisem on muutust läbi viia. Intervjueeritavad leiavad, et riigigümnaasiumide reform on üks tundlikumaid ja tõsisemaid ministeeriumi teemasid, kuna see hõlmab kogu riiki ning igal pool on erinev taust. Reformi käigus suletakse koole ning mõnedel koolidel gümnaasiumiosasid, et luua tugev riigigümnaasium, mis toob kaasa erinevaid tagajärgi.

Teoorias võib hästi planeeritud kommunikatsiooniprotsess olla kõige tõhusam viis muutuse efektiivsemaks tegemisel ning kuna paljud raskused on sageli seotud suurte muutustega, siis on neid lihtsam käsitleda, kui on strateegiliselt läbi mõeldud mida ja kuidas kommunikeeritakse (Klein, 1996: 44). Reformi puhul on ettevalmistatud kommunikatsioonisõnumid, mille abil reformi vajalikkust ja riigigümnaasiumite tugevusi väljendatakse. Clampitt ja Berk (1996) soovivad muutuste sõnumeid siduda inimeste varasemate kogemustega ning samuti arutleda muutuse plusse ja miinuseid, kuna negatiivse külje väljatoomine aitab luua usaldust muudatuste läbiviijate ja neis osalejate vahel (Peitel, 2012: 23 kaudu). Antud töös välja toodud kommunikatsioonisõnumid aga rõhuvad peamiselt muutuse positiivsele poolele ja võimalustele ning tuuakse välja nüansse, mida reformiga paremaks tehakse. Samuti on iga kooli tegemise juures kommunikatsiooniplaan.

Tähtis on kaasata ka neid, kes ei osale muutuse planeerimisel, et nad saaksid anda sisendit, see annab tunde, et inimesed saavad protsessis kaasa rääkida ning ühtlasi kindlustab muutuse läbiviimist (Klein, 1996: 41). Riigigümnaasiumide loomise lepingute allkirjastamised püüti alati sõlmida võimalikult avalikult, kuhu said kõik huvilised tulla ja oma küsimused ära küsida. Parsells (2017) leiab, et kommunikatsioonistrateegiad omavad märkimisväärset mõju inimeste võimekusele kohaneda ja lisanduda muutuste rakendumise faasis. Lisaks sellele korraldatakse erinevaid koosolekuid ja arutelusid, et kõik sidusrühmad saaksid oma seisukohti jagada.

Muutuse elluviimine. Teooria järgi on muutuse elluviimine keeruline protsess, kuna see vajab teadmisi mida teha ning informatsioon tuleb kommunikeerida neile, kes viivad muutust läbi (Bel,



Smirnov & Wait, 2018: 1). Seega näiteks kui kommunikatsiooniosakond märkab näiteks meediaülevaates olulist teemat, siis on oluline see reformi läbiviijate ehk koolivõrgu osakonnaga kooskõlastada, et nad oskaks sellega arvestada ja vajadusel reageerida. Kui alguses muutuse planeerimise ja arendamise etapis on oluline toetus, siis kriitiline vajadus tekib kommunikatsioonile muutuse täideviimise etapis, kus võib olla palju ebakindlust ja segadust (Parsells, 2017: 25) ning see peaks olema mitme mõõteline, pidev ja konkreetne, et inimestel oleks täielik arusaam muutusest sõltumata nende isiklikust hoiakust muutuse suhtes (Klein, 1996: 42). Kommunikatsiooni planeerimisel kohandatakse sõnumeid tulenevalt sihtrühmast ega edastata valimatult ametlikke bürookraatlikke põhjendusi, vaatamata, mis neist sõnumitest edasi saab. Samuti on näha olulisena kommunikatsiooni kahe-suunaliseks ehk sümmeetriliseks tegemist. Teooria põhjal tuleb organisatsiooni ettevalmistamiseks jagada teavet mis juhtub ja miks, näiteks kirjeldades muutusega kaasnevat esimesi samme (Klein, 1996: 38). Reformi alguses käidi kõikides maakonnakeskustes tutvustamas õpilaste arvu prognoose ja riigigümnaasiumide ideed. Selle abil saab vähendada teadmatust ja oluline on põhjendada muutuse vajalikkust. Parsells (2017) järgi kui muutus on tavaline, siis on kriitiline arendada läbiviijate oskuseid muutuste pidevaks käsitlemiseks. Uuringust selgus, et riigigümnaasiumide loomise protsess on muutunud läbiviijate jaoks tavaliseks, siis on väga oluline arendada neid riigigümnaasiumide reformi pidevaks juhtimiseks.

Meeskond reformi juures. Bel jt (2018: 10) leiavad, et muutuse edukaks läbiviimiseks on sageli tarvis väikest meeskonda, kuna see vähendab vajadust kaasata ja suhelda laiema organisatsiooniga. Siinkohal ei pea Haridus- ja Teadusministeerium kaasama selleks tervet organisatsiooni. Selliste põhimeeskondade arendamine ja nende kommunikatsioonirutiinide loomine aitab otsuste langetamist teha madalal hierarhial (Butt, Naaranoja & Savolainen, 2016: 1581) Sellega kaasnevad meeskonnale ootused, vastutus ja võim kommunikatsiooni ajal (*Ibid*). Uuringust selgus, et reformiga tegeleb väike meeskond, kus on kolm-neli inimest.

### **Kommunikatsiooni roll riigigümnaasiumide reformi kontekstis.**

Strateegiline juhtimisos. Kommunikatsiooni üldisem roll on uute strateegiliste tegevuskavade väljatöötamine, mis toovad kaasa strateegilised muutused ja uuendused (Ocasio, Laamanen & Vaara, 2018). Uuringus tuli välja, et kommunikatsioon muutub mõnikord kõige strateegilisemaks juhtimisosaks ning sellest sõltubki kuidas sisuotsuseid tehakse. Näiteks millal, mis vormis, milliste sõnumite ja rõhuasetusega, milliste kanalite vahendusel, kes räägib ja mida räägib. Kui on selge, et tuleb arvestada mingite asjaoludega, siis tulebki osad otsused ümber vaadata ja plaane teha

sõltuvalt sellest, mis on parasjagu näiteks kohalike inimeste mured, millised sõnumid on neile jõudnud, milliseid hirme on vaja maha võtta ning mida on vaja rõhutada.

Muutuse eelkäija - Teooria järgi on kommunikatsioon muutuste vajalik eelkäija: sama hästi kui see annab teavet mida teha, see ka vähendab hirme tulevase muutuse pärast (Bel jt, 2018: 1). Reformi alguses käidi maakonnakeskuste kohalike omavalitsuste volikogudele ideed ja koolivõrgu prognoose tutvustamas. Ministeerium oli teinud iga maakonna kohta koolivõrgu arengu prognoosid ja näitasid, mis muutub õpilaste arvuga. Selline eeltöö ehk kommunikatsioon aitab kohalikke omavalitsusi panna mõtlema oma koolivõrgu üle ning tõsta esile vajadust selle muutmiseks ning riigigümnaasiumi loomiseks.

Ennetamine - Teoreetikud Vos ja Schoemaker (2004) leiavad, et kommunikatsioon on ennetav tegevus, sest seda kasutatakse probleemide lahendamiseks ja ärahoidmiseks (Peitel, 2012: 15 kaudu). Ekspertide sõnul on kommunikatsiooni roll võimalikke tagajärgi ära hoida ja koostöös kommunikatsiooniosakonnaga seda teha ka püütakse, aga see pole alati õnnestunud. Probleemide ennetamiseks korraldatakse koosolekuid ja rahvakoosolekuid, et pingeid maha võtta ja inimesed saaksid oma küsimused ära küsida.

Toetajate leidmine - Enamikel juhtudel on muutus keeruline, kuid eriti raske on see siis, kui senine olukord on enamiku osalejate jaoks piisavalt mugav (Klein, 1996: 44). Reformi läbiviimisel on lähtutud põhimõttest, et inimesi tuleb oma poolele võita ühe kaupa ning motiveerida neid, kellest sõltutakse. Toodi näiteks, et õpetajatele on tekitatud mõnikord motivatsioonipakett, et riigigümnaasiumi loomine läheks võimalikult väikeste kahjudega.

**Kommunikatsiooni planeerimise ja korraldamise tulemused.** Intervjueeritavad tõid välja, et riigigümnaasiumide reformi juures on väga positiivseid näiteid ja samuti negatiivseid osasid.

Positiivne osa. Bel jt (2018) tõid välja, et suhtlemise koguse (või sageduse) ning olulise muutuse elluviimise vahel on positiivne seos. Kommunikatsioon organisatsioonis võib hõlbustada muutusi - see võib teavitada, veenda, kartust hajutada, aidates muutuse elluviimisel (Bel jt, 2018: 10). Král ja Králová (2016) tõid lisaks, et ainult pideva, sagedase, seletava, avatud ja vastastikuse kommunikatsiooni kaudu võivad ettevõtted saavutada organisatsiooniliste muutustega positiivseid tulemusi. Uuringus tuli välja, et riigigümnaasiumide teemad ja reform on suure meedia tähelepanu all ning iga riigigümnaasiumi loomine saab kajastust. Näiteks Kohtla-Järve riigigümnaasiumi

kohta oli vahepeal praktiliselt iga päev mitu artiklit ning avalikkuse tähelepanu oli tipp-poliitikuteni välja, mida varem pole olnud. Üldiselt koolijuhid on väga professionaalsed, kui koolid tööle asuvad, siis nad käivitavad kodulehe ja Facebooki lehe ning hakkavat igat sammu kuvama, mis hoiab kohalikke inimesi sündmustega kursis. Uuringust selgus, et riigigümnaasiumide reformi kommunikatsioonile pööratakse HTMis väga suurt tähelepanu, kuid alati pole suudetud kõiki probleeme kommunikatsiooni planeerimise kaudu ära hoida. Sellest hoolimata on Eesti kaart riigigümnaasiumeid täis ning kõigi maakonnakeskustega on riigigümnaasiumi loomise kokkulepe olemas ning ei teata ühtki kohalikku omavalitsust, mis oleks otsuses rahulolematud ning kui alguses tuli omavalitsusi motiveerida, siis enam mitte. Positiivne on olnud esimeste riigigümnaasiumide avamine, kus kõik asjaosalised olid õnnelikud. Samuti on häid tulemusi näidanud õpilaste ja õpetajate rahulolu-uuringuid.

Keeruline osa. Organisatsioonilised muutused sageli ebaõnnestuvad, kuna muutuse põhjendamise, arengute ning mõju kommunikatsioonile pole piisavalt strateegiliselt mõeldud (Klein, 1996: 44). Ühed levinumad juhud järel valveta muutuste põhjusteks ja kontrollimata muutuste tekkimisel on tõhusa kommunikatsiooni puudumine ja sidusrühmade integratsiooni vähesus (Zhao, Lv, Zuo, Zillante, 2010). Keeruliste kohtadena tõid intervjueritavad välja Ida-Virumaa keeletemaatika ning Paide, kus tehtud otsuseid, neid ära muudetud ja veel omakorda tagasi muudetud, mis ei mõju asjaosalistele hästi. Mõlema puhul tuleb selgelt välja, et otsuste muutmine on tekitanud ebakindlust ja segadust.

Bel jt (2018) näevad muutuse protsessi juures ohuna seda, et liigne kommunikatsioon võib soodustada konflikte ja teha muutuse läbiviimise raskemaks, tekitades foorumi eriarvamustele, vaidlustele ja konfliktidele. Uuringus toodi välja, et HTM ei oleks pidanud rohkem kommunikatsiooni tegema, pigem tuleb see muutuse protsess üle elada.

Teoreetikud leiavad, et efektiivne kommunikatsioon erinevate tasandite vahel mõjutab otseselt sidusrühmade suhtumist jääda lojaalseks muutuse ajal ning sellest tulenevalt muutub võtmetähtsaks kommunikatsioonitõkete ja tõhusate sidekanalite ja mehhanismide loomine sidusrühmade lojaalsuse tõstmiseks (Williams, He & Connors, 2018). Intervjueritavad tõid välja, et kommunikatsiooni planeerimisel on üheks oluliseks detailiks ka tasandid, millele tuleb kommunikeerida. Mõnel pool piisab kohalikust tasandist, aga mõnel pool tuleb sisse ka riiklik tasand. Samuti võib erinevatel koolidel ja piirkondadel olla poliitiline tähendus, mis nõuab kommunikatsioonilt suuremat pingutust.

## 5.2. Uurimistöö piirangud ja töö praktiline väärtus

Töö praktiline väärtus seisneb selles, et see toob kokku riigigümnaasiumide loomise reformi kommunikatsiooniga tegelenud Haridus- ja Teadusministeeriumi ametnike kogemused ja kirjeldused ning teooriaga seostades saab neid edaspidi arvesse võtta. Töö peamine tulemus on reformi saatnud kommunikatsiooni rolli selgitamine, mis mõnikord on riigigümnaasiumide loomise juures muutunud kõige strateegilisemaks juhtimisosaks ning sellest sõltub see, kuidas situatsioone tehakse. Tööle annavad lisaväärtust esiteks, põhjalik reformi taust; teiseks, töös mitmel puhul välja toodud tulevikuhariduse ja õpikäsitluse põhimõtted; kolmandaks haridus kommunikatsiooni eripära ja poliitiline faktor selles.

Sellel on üks etapp muutuste kommunikatsiooni uurimisest riigigümnaasiumide reformi juures läbitud ning siit on võimalik minna edasi järgmistele tasanditele, näiteks kooli ning kohaliku omavalitsuse tasandile. Kuigi antud töös kirjeldasid HTMi ametnikud ka kooli ja KOVi ülesandeid ja rolle, siis on oluline uurida seda, kuidas neil tasanditel reformi kommunikatsiooni tehakse, mis lõppkokkuvõttes annab reformist tervikliku ülevaate.

Laherand (2008) tõi välja, et uurija puutub eetiliste probleemidega kokku kõikides teadustöö etappides, sest juba teema valik on eetiline valik. Antud töös on suurim seonduv eetiline dilemma on see, et 2018. aasta suve alguses, viibisin viis nädalat Haridus- ja Teadusministeeriumis kohustuslikul kommunikatsiooniassistendi praktikal, kus puutusin tihedalt kokku kommunikatsiooniosakonna juhataja Tarmu Kurmiga. Laherand (2008) lisab, et uurimine ei tohiks osalisi kahjustada, vaid tegema neile head. Intervjueeritavad olid nõus nimeliselt töös osalema ning andsid nõusoleku koolide nimede kasutamiseks, kuid tihti polnud oluline konkreetne juhtum, vaid probleem selle juures.

## KOKKUVÕTE

Bakalaureuse töö eesmärk oli välja selgitada kuidas kirjeldavad Haridus- ja Teadusministeeriumi ametnikud ministeeriumi tasandil planeeritud ja läbi viidud kommunikatsioonitegevusi riigigümnaasiumite loomise reformi teemadel. Samuti selgitada reformi kui hariduspoliitilise muudatuse olemust. Töö eesmärgist lähtuvalt tuletasin uurimisküsimused ning viisin läbi kolm kvalitatiivset poolstruktureeritud intervjuud, milles HTMi ametnikud olid eksperdi rollis. Andmeid analüüsisin kvalitatiivse sisuanalüüsi kaudu.

Eesti hariduspoliitikas on hetkel üks suuremaid muudatusi kahtlemata koolivõrgu korrastamise programm, mille juurde kuulub ka riigigümnaasiumite reform, mille käigus plaanitakse gümnaasiumiastmega koolide arv 155 vähendada 2021. aastaks umbes 100 koolini. Seega kaasneb koolivõrgu korrastamisega koolide sulgemine ning gümnaasiumiastme kaotamine, mis võib inimestes tekitada negatiivseid emotsioone, mida on võimalik eduka kommuniaktsiooni abil ennetada. Haridusteamade uurimine on oluline kuna need puudutab otse või kaudselt igat Eesti elanikku.

Töö peamine tulemus on reformi saatnud kommunikatsiooni rolli selgitamine, mis mõnikord on riigigümnaasiumide loomise juures muutunud kõige strateegilisemaks juhtimisosaks ning sellest sõltub see, kuidas sisuotsuseid tehakse. Töö olulisus seisneb ka põhjalikus reformi taustas, töös mitmel puhul välja toodud tulevikuhariduse ja õpikäsitluse põhimõtetel ning haridus kommunikatsiooni eripäral ja poliitiline faktor selles.

Uuringust selgus, et riigigümnaasiumide reform on üks tundlikumaid ja tõsisemaid Haridus- ja Teadusministeeriumi teemasid, kuna see hõlmab kogu riiki ning igal pool on erinev taust. Riigigümnaasiumide reformi kommunikatsioonile pööratakse HTMis väga suurt tähelepanu, kuid see ei taga alati positiivseid tulemusi. Sellest hoolimata on Eesti kaart riigigümnaasiumeid täis ning kõigi maakonnakeskustega on riigigümnaasiumi loomise kokkulepe olemas. Sellega on üks etapp muutuste kommunikatsiooni uurimisest riigigümnaasiumide reformi juures läbitud ning siit on võimalik minna edasi järgmistele tasanditele, näiteks kooli ning kohaliku omavalitsuse tasandile, mis lõppkokkuvõttes annab reformist tervikliku ülevaate.

## **SUMMARY**

### **Communication in the establishment of state gymnasiums by the Ministry of Education and Research**

The aim of this bachelor's thesis was to find out how the officials of the Ministry of Education and Research describe the planned and implemented communication activities on the topic of reform of state gymnasiums. It also explains the nature of the reform as an educational policy change. Based on the purpose of the thesis, research questions were constructed, and three qualitative semi-structured interviews were conducted in which the officials of the Ministry of Education and Research were considered in the role of an expert. The data was analyzed through qualitative content analysis.

The School network program is undoubtedly one of the biggest changes in Estonian education system, which also includes the reform of state gymnasiums. The number of schools with upper secondary school is planned to be reduced to about 100 by the year 2021. Thus, the regulation of school network is accompanied by the closure of schools and the abolition of the upper secondary school level, which can create negative emotions in people. That can be prevented by successful communication. It is important to research educational topics as they directly and indirectly affect every resident of Estonia.

The main result of the work was to clarify the role of the communication in the reform, which sometimes has become the most strategic part of the management of establishing state gymnasiums and how the decisions are made. Important aspects of this thesis are also given by thorough background of the reform, principles of future education and learning approach, the specificity of education communication and the political factor in education.

The research revealed that the reform of the state gymnasiums is one of the most sensitive and serious issues in the Ministry of Education and Research, as it covers the whole country and people from different backgrounds. The Ministry is paying a great deal of attention to the communication of the state gymnasiums reform. This does not always guarantee positive results. Nevertheless, Estonia is full of state gymnasiums and all the county centres have an agreement on the establishment of a state gymnasium. That completes the first stage of researching the communication in the process of the reform of state gymnasiums and makes it possible to move on to the next stages, such as school and local government levels, which ultimately gives a comprehensive overview of the reform.

## KASUTATUD KIRJANDUS

Aab, A. (2015). Hariduskommunikatsioon Eestis: praktikad ja võimalused. *Kaja*, 25, 7–9.

Bel, R., Smirnov, V. & Wait, A. (2018). Managing change: Communication, managerial style and change in organizations. *Economic Modelling*, 69, 1–12.

Butt, A., Naaranoja, M. & Savolainen, J. (2016). Project change stakeholder communication. *International Journal of Project Management*, 34, 1579–1595.

Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research* (3rd ed.). Los Angeles: SAGE Publications.

Frahm, J. & Brown, K. (2007). First steps: linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, 20-3, 370 – 387.

Jakobson, T. (2012). *Algajate õpetajate mured esimesel tööaastal programmi Noored Kooli osalejate näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, haridusteaduste õppekava.

Jesjutina, V. (2017). *Juhendmaterjali koostamine pakendiarenduse süsteemi parendamiseks eestis*. Magistritöö. Tartu Ülikool, rahanduse ja majandusarengu õppetool.

Kalmus, V., Masso, A. & Linno, M. (2015). *Kvalitatiivne sisuanalüüs*. Kasutatud 22.01.2019, <http://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyyis>

Kapak, M. (2018). Saue vald ning Haridus- ja Teadusministeerium allkirjastasid kokkuleppe riigigümnaasiumi rajamiseks. *Haridus- ja Teadusministeerium*. Kasutatud 25.05.2019, <https://www.hm.ee/et/uudised/saue-vald-ning-haridus-ja-teadusministeerium-allkirjastasid-kokkuleppe-riigigumnaasiumi>

Kirss, L. (2016). Juhtum: koolivõrgu reform (riigigümnaasiumi rajamine igasse maakonda). *Riigireformi Radar* Kasutatud 12.01.2019, <https://www.reformiradar.ee/kommentaariid/juhtum-koolivorgu-reform-riigigumnaasiumi-rajamine-igasse-maakonda/>

Klein, S. M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Organizational Change Management*, 9 (2), 32–46.

Král, P. & Králová, V. (2016). Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication. *Journal of Business Research*, 69, 5169–5174.

Kurm, T. (2018). Kuressaarde rajatakse riigigümnaasium. *Haridus- ja Teadusministeerium*. Kasutatud 25.05.2019, <https://www.hm.ee/et/uudised/kuressaarde-rajatakse-riigigumnaasium>

Kurm, T. (2018). Narva rajatakse riigigümnaasium. *Haridus- ja Teadusministeerium*. Kasutatud 25.05.2019, <https://www.hm.ee/et/uudised/narva-rajatakse-riigigumnaasium>

Kurm, T. (2016). Rae valda rajatakse riigigümnaasium. *Haridus- ja Teadusministeerium*. Kasutatud 25.05.2019, <https://www.hm.ee/et/uudised/rae-valda-rajatakse-riigigumnaasium>

Kurm, T. (2019). Rakveres lepatakse kokku riigigümnaasiumi loomises, nurgakivi saab ka ametikooli õpilaskodu. *Haridus- ja Teadusministeerium*. Kasutatud 25.05.2019, <https://www.hm.ee/et/uudised/rakveres-lepatakse-kokku-riigigumnaasiumi-loomises-nurgakivi-saab-ka-ametikooli-opilaskodu>

Laherand, M.-L. (2008). *Kvalitatiivne uurimisviis*. Tallinn: OÜ Infotrükk.

Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Selg, M. & Strömpl, J. (2014). *Intervjuu*. Kasutatud 22.01.2019, <http://samm.ut.ee/intervjuu>

Ocasio W, Laamanen T & Vaara E. (2018). Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, 39, 155–167.

Parsells, R. (2017). Addressing Uncertainty during Workplace Change: Communication and Sense-Making. *Administrative Issues Journal: Connecting Education, Practice, and Research*, 7 (2), 47–56.

Peitel, K. (2012). *Muutuste kommunikatsioon Politsei- ja Piirivalveametis 2007-2010 Lõuna prefektuuri näitel*. Magistritöö. Tartu Ülikool: ajakirjanduse ja kommunikatsiooni instituut.



Pent, P. (2014). *Tooteasetuste kasutamine seriaalis „Pilvede all“*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut.

Poole, M. S., Van de Ven, A. H., Dooley, K & Holmes, M. E. (2000). *Organizational Change and Innovation Processes*. New York: Oxford University Press.

Pöder, K., Veski, A., Lauri, T. & Kirss, L. (2014). *Eesti põhikooli- ja gümnaasiumivõrgu analüüs aastaks 2020*. Kasutatud 18.12.2018, [http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/03/HTM\\_koolivorgu\\_proгноos2020.pdf](http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/03/HTM_koolivorgu_proгноos2020.pdf)

Senge, P. (2009). *A Fifth discipline Resource: Õppiv kool*. Tartu: Atlex AS.

Shockley-Zalabak, P. S. (2012). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*. Glenview, Illinois: Pearson Education.

Teder, M. (2012). Aaviksoo loetles eelseisva haridusreformi põhipunktid. *Postimees*. Kasutatud 10.01.2019, <https://www.postimees.ee/804482/aaviksoo-loetles-eelseisva-haridusreformi-pohipunktid>

Tikerperi, M.-L. (2016). *Suhtekorraldus ja kommunikatsioonijuhtimine koolis riigigümnaasiumite näitel*. Magistritöö. Tartu Ülikool, hariduskorralduse õppekava.

Williams, H., He, W. & Connors, S. E. (2018). Stakeholder Loyalty in Mergers: An Application of Theory of Planned Behavior. *Journal of Academic Administration in Higher Education*, 14 (1), 37–44.

*Haridus- ja teadusministeeriumi kodulehekülg: Keskhariidus*. (2019). Kasutatud 25.05.2019, <https://www.hm.ee/et/tegevused/alus-pohi-ja-keskhariidus/keskhariidus>

*Haridus- ja teadusministeeriumi kodulehekülg: Koolivõrgu osakonna põhimäärus*. (2019). Kasutatud 25.05.2019, [https://www.hm.ee/sites/default/files/koolivork\\_pohimaarus\\_2019.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/koolivork_pohimaarus_2019.pdf)

*Haridus- ja Teadusministeeriumi kodulehekülg: Tallinna Muusika- ja Balletikool.* Kasutatud 25.05.2019, <https://www.hm.ee/et/tallinna-muusika-ja-balletikool>

*Koolivõrgu programm 2018-2021.* (2018). Kasutatud 18.12.2018, [https://www.hm.ee/sites/default/files/4\\_koolivorgu\\_programm\\_2018-2021.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/4_koolivorgu_programm_2018-2021.pdf)

Noarootsi hariduse ajalugu. (2019). Kasutatud 25.05.2019, <http://www.ng.edu.ee/noarootsi-ajalugu/>

Nõo Realgümnaasiumi ajalugu. (2019). Kasutatud 25.05.2019, <http://nrg.tartu.ee/koolist/ajalugu>

# LISA 1. EKSPERTINTERVJUU KAVA

## SISSEJUHATAV KÜSIMUS VÕI SOOJENDUS

On jäänud mulje, et riigigümnaasiumite loomine on pidanud vastu mitmeid valitsuse vahetusi, mis on seda võimaldanud?

### **I plokk – millisena kirjeldab ekspert riigigümnaasiumite reformi kui hariduspoliitilise muutuse olemust?**

#### **1. Kui suur muutus on riigigümnaasiumite loomine HTMi vaatenurgast?**

- Millal sai riigigümnaasiumite reform HTMi jaoks alguse?
  - Kui kaua seda ettevalmistati?
  - Millal tutvustati avalikkusele?
- Millised olid riigigümnaasiumite loomise algsed eesmärgid? Kas need on muutunud?
- Kui suurt tähelepanu osutatakse HTMis RG-te loomisele?
- Kas oskasite ette näha, et sellest saab pikem projekt?
- Millal saab riigigümnaasiumite reformile joone alla tõmmata?
- Kas HTMil on ootus või ideaalpilt loodavast koolist? (ainsus)

#### **2. Milline on kommunikatsiooni roll uue RG loomise protsessi tegevuskavas?**

- Kuidas valmistatakse uue riigigümnaasiumi loomiseks kommunikatsiooni kontekstis?
- Kas oli meeskond, mis hakkas ettevalmistama reformi kommunikatsiooni?
  - Mis oli alguses lähteülesanne?
- Kui kaua võtab ühe RG loomine kommunikatsiooni kontekstis aega? (ainsus)
- Kui suure osa võttis RG-te reformi planeerimine, muude ülesannete kõrvalt?
- Kuidas planeeriti kommunikatsiooni 10a tagasi ja nüüd?

### **II plokk – kuidas kirjeldab ekspert kommunikatsiooni rolli ja selle planeerimist riigigümnaasiumite reformi kontekstis?**

#### **3. Millistel tasanditel planeerisite kommunikatsiooni?**

- Kuidas olete jaganud uute riigigümnaasiumite loomise kommunikatsiooni KOVi ja kooli tasandiga?
- Mida on oodatud KOVi poolt ja mida peaks kool ise ära tegema? (planeeritu vs tegelik)
- Millised lähenemisviisid iseloomustavad erinevaid tasandeid?
- Millised kanalid valiti erinevate eesmärkide jaoks? Miks?

**4. Kuidas kommunikeeriti riigigümnaasiumide loomist erinevatele osapooltele?**

- Mida oskasite siinkohal ette näha?
- Mis tuli üllatusena?

**5. Kas on olnud olukordi, kus kooli tegevus ja HTMi püüdlused on läinud vastuollu? KOVi hoiak?**

- Mis on selle põhjustanud ja kuidas selliseid olukordi lahendatakse
- Kui oluliseks on peetud koolidirektorite kommunikatsioonipädevust? (kuidas neid toetatud?)

***III plokk - kuidas kirjeldab ekspert kommunikatsiooni planeerimise ja korraldamise tulemusi?***

**6. Kuidas võtsid erinevad osapooled (kogukonnad, KOV-d) vastu riigigümnaasiumite loomise?**

- Millised olid inimeste reaktsioonid erinevate riigigümnaasiumite loomisel?
- Millega põhjendati riigigümnaasiumite loomise vajadust?
- Kas on vahet suurlinnade ja väikelinnade riigigümnaasiumite puhul?

**7. Millisena kirjeldaksite üldsuse suhtumist riigigümnaasiumitesse ja planeeritavasse reformi alguses ning milline on see nüüd?**

- Millal võis täheldada murdepunkte, kui neid üldse saab niimoodi selgelt tähistada?

**8. Milliseid võimalusi on kasutatud, et luua riigigümnaasiumitele positiivne maine?**

**9. Kuidas olete rahul kommunikatsioonitegevustega RG reformi puhul?**

- Mis läks riigigümnaasiumide reformi kommunikatsioonis hästi?
- Mida oleks saanud reformi kommunikatsioonis paremini teha? Miks?
- Millised takistused teele sattusid ja kuidas neid ületasite?

**10. Kirjeldage palun olukordi, kus oleks saanud muutusi paremini kommunikeerida.**

**11. Kuidas võtaksite kokku RG reformi kommunikatsiooni tulemused hetkel?**

- Mida võiks edaspidi teha teisiti?
- Millistele aspektidele tuleks veel mõelda?
- Kas on midagi lisada?

## LISA 2. NÄIDE KATEGOORIA MOODUSTAMISEST

Kood	Alakategooria	Peakategooria
Planeerimine: pole täpselt alati aimatav kui palju peab HTM kommunikatsiooni panustama	Alati pole täpselt aimatav kui palju peab kommunikatsiooni panustama	KOMMUNIKATSIOONI PLANEERIMINE RIIGIGÜMNAASIUMIDE REFORMI KONTEKSTIS
Planeerimine: õige hetk pildile pääsemiseks	Tuleb tabada ära õige hetk pildile pääsemiseks	
Väga midagi planeerida ei ole		
Teavad täpselt millal meediasse lähevad		
Käidi kõikidele KOV volikogudele ideed ja koolivõrgu prognoose tutvustamas	Volikogudele käidi riigigümnaasiumide ideed tutvustamas	
Väga raske olnud, sest koguaeg on olnud sõim		
Riigihange, et kommunikatsiooniga toime tulla	Suurema riigigümnaasiumide tulemisel tehti riigihange	
Kommunikatsiooni tegevused koostöös ettevõttega		
Kui on suuremad tulemised, siis planeeritakse pikemalt		
Siis kui tuli viis riigigümnaasiumit, tehti koostööd ettevõttega		

# LIHTLITSENTS LÕPUTÖÖ REPRODUTSEERIMISEKS JA ÜLDSUSELE KÄTTESAADAVAKS TEGEMISEKS

Mina, Madis Perli  
(*autori nimi*)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

Riigigümnaasiumide loomise kommunikatsioon Haridus- ja Teadusministeeriumis  
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on Mari-Liis Tikerperi,  
(*juhendaja nimi*)

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

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

*Madis Perli*  
**27.05.2019**