

Tartu Ülikool  
Sotsiaalteaduste valdkond  
Haridusteaduste instituut  
Hariduskorralduse õppekava

Mari-Liis Tikerperi

SUHTEKORRALDUS JA KOMMUNIKATSIOONIJUHTIMINE KOOLIS  
RIIGIGÜMNAASIUMITE NÄITEL

Magistritöö

Juhendaja: Maria Murumaa-Mengel (MA)

Kaasjuhendaja: Piret Luik (PhD)

Läbiv pealkiri: koolide kommunikatsioonijuhtimine

KAITSMISELE LUBATUD

Juhendaja: Maria Murumaa-Mengel (MA)

.....

(allkiri ja kuupäev)

Kaasjuhendaja: Piret Luik (PhD)

.....

(allkiri ja kuupäev)

Kaitsemiskomisjoni esimees: Anzori Barkalaja (PhD)

.....

(allkiri ja kuupäev)

Tartu 2016

## Resümee

### **Suhtekorraldus ja kommunikatsioonijuhtimine koolis riigigümnaasiumite näitel**

Kommunikatsioon on oluline osa iga organisatsiooni ja asutuse strateegilisest juhtimisest. Teadliku kommunikatsioonijuhtimisega jõuab organisatsioon oma sihtgruppideni ning suudab teha mõistetavaks oma olemuse, eesmärgid, tegevuse, saavutused ja tulevikupüüdlused.

Koolijuhtimise arendamine on viimaste aastate uuringute järgi rahvusvaheliselt suure tähelepanu all. Üha enam nähakse koolijuhtimises vajadust üldiste juhtimispädevuste, sealhulgas ka kommunikatsioonipädevuse, järgi. Samas puuduvad materjalid üldhariduskoolide kommunikatsioonitegevuse arendamiseks.

Käesoleva uurimuse eesmärk oli välja selgitada, kuidas kirjeldavad riigigümnaasiumite koolijuhid suhtekorraldust kooli strateegilises juhtimises ning kommunikatsiooni praktilist korraldamist koolides. Andmeid koguti poolstruktureeritud intervjuuga ja analüüsi kasutades kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi.

Uurimuse tulemused näitasid, et koolijuhid mõistavad kommunikatsioonijuhtimist erinevalt ning tähtsustavad erinevalt selle rolli koolijuhtimises. Samas kirjeldatakse praktilist kommunikatsioonitegevust mitmekesisena. Töö tulemuste ühe osana pakkusid koolijuhid, milliseid arengutegevusi võiks tulevikus ette võtta, et koolide kommunikatsioonijuhtimist toetada.

Töö tulemused annavad aluse järgmisteks uuringuteks ja juhendite või soovituslike materjalide koostamiseks.

Märksõnad: kommunikatsioon, suhtekorraldus, kommunikatsioonijuhtimine, koolijuhtimine, koolide kommunikatsioonijuhtimine

## **Summary**

### **Public relations and communication management in schools based on state gymnasiums**

Communication is an integral part of every organisation and institutions strategic leadership. Professional communication management enables organisation to reach its target groups and brings to the fore its essence, objectives, activities, achievements and future endeavours.

According to recent studies, school leadership development is internationally under great scrutiny. School leadership is seen more and more as general leadership skills, including communication skills. However there are no resources available for communication development in public schools.

The objective of this study was to explore how the leaders of schools describe public relations in strategical management and the practical management of communication in schools. The data was gathered with semi-structured interviews and analysed with qualitative conductive content analysis.

The research results show that school leaders understand communication management and its role in school leadership differently. At the same time, variegated communication practices are described. As a part of this research, the school leaders were asked to suggest different development activities/ improvements to support the communication management of the schools in the future.

The study results prompt further research and development of guidelines and instructional materials.

**Key words:** communication, public relations (PR-work), communication management, school leadership, communication management in education

## Sisukord

Resümee .....	2
Summary .....	3
Sisukord.....	4
Sissejuhatus .....	6
1.  TEOREETILISED LÄHTEKOHAD.....	8
1.1  Suhtekorralduse mõiste ja käsitus käesolevas töös .....	8
1.2  Suhtekorralduse sisu ja komponendid.....	10
1.2.1  Kommunikatsiooni seotus strateegilise juhtimisega.....	12
1.3  Suhtekorraldus haridusasutuses.....	13
1.3.1  Koolijuhi roll kooli kommunikatsiooni planeerimisel ja juhtimisel. ....	16
1.4  Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused.....	17
2.  METOODIKA .....	17
2.1  Valimi kirjeldus.....	18
2.2  Andmete kogumine .....	19
2.3  Andmete analüüs .....	22
3.  TULEMUSED .....	25
3.1  Kommunikatsioonijuhtimine koolijuhtimise kontekstis .....	25
3.1.1  Kommunikatsioonijuhtimise olemus koolikeskkonnas. ....	25
3.1.2  Koolide kommunikatsioonijuhtimise sisu. ....	30
3.2  Praktiline kommunikatsioonijuhtimine koolis .....	33
3.2.1  Praktilise kommunikatsioonitöö alused ja sätted dokumentides. ....	34
3.2.2  Inimressursi rakendamine praktilises kommunikatsioonitöös riigigümnaasiumis. ....	36
3.2.3  Praktiliste kommunikatsioonitegevuste läbiviimine riigigümnaasiumis. ....	38
3.3  Koolijuhtide arvamus koolide kommunikatsioonijuhtimise arendamisest .....	41
3.3.1  Kommunikatsioonijuhtimise tase koolides hetkel. ....	42
3.3.2  Mõtted kooli kommunikatsioonijuhtimise arendamiseks. ....	43

4. ARUTELU .....	46
4.1 Arutelu.....	46
4.2 Uurimistöö piirangud ja töö praktiline väärtus .....	51
Tänusõnad .....	53
Autorsuse kinnitus.....	53
Kasutatud kirjandus.....	54
Lisa 1 - intervjuu põhiküsimused .....	59
Lisa 2 – väljavõtted uurijapäevikust.....	60
Lisa 3 – QCAmapi programmis kodeerimine .....	61
Lisa 4 – näide esimese uurimisküsimuse algsete koodide koondamisest .....	62

## Sissejuhatus

Mitmed teoreetikud viitasid juba kümmekond aastat tagasi, et koolijuhtimine on lühikese aja vältel väga palju muutunud ning suurenenud on ootused ja nõudmised juhtidele (Harris et al., 2003; Hämäläinen, Taipale, Salonen, Nieminen, & Ahonen, 2004). Majanduskoostöö ja Arengu Organisatsiooni OECD esimene TALIS-e uuring (Vooremäe, 2009) toob välja, et koolijuhtimine on praegu kogu maailmas hariduspoliitiliselt prioriteetne teema. Ootused õppeasutuse juhi tegevuse suhtes ja nõudlikkus ettevalmistuse osas on kasvanud (Vooremäe, 2009). TALIS-e teine uuring (Übius, Kall, Loogma, & Ümarik, 2014) toetab eelnevat näitajat kinnitades, et koolijuhtidele esitatavad nõudmised on suuremad kui kunagi varem.

Salumaa, Talvik ja Saarniit (2007) näevad koolide sisehindamise juhistes valdkonnas “koostöö huvigruppidega” ühe osana avalikkussuhete - PR (*public relations* - avalikud suhted) tegevuste ning avalikkusega suhtlemise põhimõtete ja strateegiate olemasolu huvigruppidega koostöö kavandamise poliitikas, selle toimivust, mõju ja tõhusust. Sama juhend annab nõu, kuidas analüüsida õppeasutuse kajastatust meedias - kuidas on kooli tegevust erinevates meediakanalites kajastatud; sealhulgas juhtude arv ja ülevaade temaatikast (Salumaa et al., 2007). Sisehindamine on koolides kohustuslik lähtuvalt Põhikooli- ja Gümnaasiumiseadusest (2010).

Koolidelt oodatakse üha enam, et nad kompenseeriks perekonnas ja ühiskonnas toimuvaid muutuseid, mis lapsi mõjutavad (Senge, 2009). Igapäevaelu osaks on saanud muutused perekonna struktuuris, kiirelt muutuvad trendid televisioonis ja popkultuuris ning kommertsialiseerumine (Hämäläinen et al., 2002; Senge, 2009). Kool, olles juurtega minevikus, püüab toime tulla oleviku pingetega ühiskonnas, kuid samas on eesmärgid suunatud tulevikku (Kuurme, 2007). Püüdes nimetatud nõudmistele vastata, peavad koolijuhid arvestama pideva muutustega kaasas käimisega (Kink, 2006; Senge, 2009), kuigi samas avaldatakse koolidele survet muutuste aeglustamiseks, konservatiivsuse säilitamiseks ja traditsioonilise õppimisviisi kindlustamiseks (Senge, 2009; Kuurme, 2007, Hämäläinen et al., 2002). 20. ja 21. sajandi algul toimunud suured tehnoloogilised ja sotsiaalsed muutused ei jäta kuidagi puutumata koole ning eeldavad koolidelt oskuslikku strateegilist juhtimist (Brundrett, 2012). Aegade muutumise tõttu on koolidel üha olulisem tegeleda oskuslikult ja läbimõeldult kommunikatsiooni ja oma sihtgruppidega (Porterfield & Carnes, 2012). Lähtudes sellest, et kool on pidevalt muutuv organisatsioon (Nikkanen & Lyytinen, & Kasuri, 2005; Senge, 2007; Torokoff & Mets, 2004) ja muutused eeldavad teadlikku kommunikatsiooni, et kõik

sihtgrupid mõistaks muutuseid võimalikult üheselt (Brundrett, 2012; Saksakulm Tampere, 2005), on strateegiline suhtekorraldus koolides oluline valdkond (Porterfield & Carnes, 2012).

Eesti Vabariigi Põhikooli- ja Gümnaasiumiseadus (2010) ei sätesta täpselt ega ligikaudses sõnastuses ette kommunikatsiooni juhtimist üldhariduskoolis v.a. hädaolukorra juhistes punkti all teabevahetuse korraldus (§ 45 punkt 5). Kooli põhimääruses (§ 66. Kooli põhimäärus, PGS) on ette nähtud majandamise ja muu asjaajamise osa, mis tõenäoliselt hõlmab sisuliselt ka suhtlemist ja kommunikatsiooni, kuid konkreetselt avalike suhete korraldusega seonduvat ei ole välja toodud. Seaduses on mainitud vaid vanemate õigus informatsioonile, mis puudutab tema last (PGS). Muus osas ei ole kooli suhtekorralduse osa (töö sihtgruppidega, suhtlemine avalikkusega, mainekujundus jne) seaduses käsitletud. Olemas on tugiteenuseid ja materjale kutsekoolidele (Kommunikatsiooni käsiraamat kutseõppeasutustele, 2011), kuid mitte üldhariduskoolidele.

Autorile teadaolevalt ei ole Eestis läbi viidud uurimusi, mille põhifookuses oleks üldhariduskoolide suhtekorraldus, kommunikatsioonijuhtimine või mainekujundus. Maailmapraktikast leiab uuringuid pigem mingi konkreetsema suhte või sihtgrupi kohta. Ei saa välistada, et antud töö fookusega kattuvaid uurimusi on, kuid need pole leitavad avalikes andmebaasides.

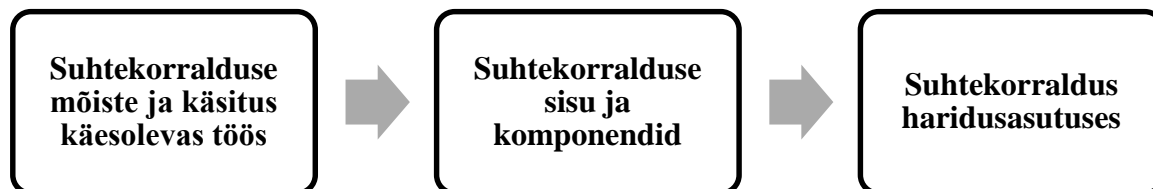
Lähtuvalt välja toodud kommunikatsioonivaldkonna tähtsusest üldhariduskoolide juhtimises ning konkreetsete nõuete ja varasemate uuringute puudumisest tõstatub uurimisprobleem: millised on koolijuhtide arusaamad suhtekorraldusest koolijuhtimise kontekstis ning kuidas nad näevad suhtekorralduse praktilist korraldamist koolides.

Välja toodud uurimisprobleemist lähtuvalt on töö eesmärgiks välja selgitada, kuidas kirjeldavad riigigümnaasiumite koolijuhid suhtekorraldust kooli strateegilises juhtimises ning suhtekorralduse praktilist läbiviimist koolides. Sealjuures peab autor koolide all silmas Eesti Vabariigi Põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse alusel töötavaid koole ja viis uurimuse läbi riigigümnaasiumites.

Töö koosneb neljast peatükist. Teoreetilised lähtekohad avavad suhtekorralduse ja kommunikatsioonijuhtimise sisu ja käsituse käesolevas töös ning seostavad temaatika alustuseks strateegilise juhtimisega ja seejärel konkreetselt koolijuhtimisega. Metoodika kirjeldab kvalitatiivse uurimuse läbiviimist ja tulemuste peatükk analüüsib sisuliselt teostatud intervjuusid. Viimane peatükk võtab arutledes kokku kogu töö ja analüüsib selle väärtust.

## 1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Antud peatüki eesmärgiks on anda ülevaade teoreetilistest lähtekohtadest, mõistete sisust, valdkonna olemusest ja seotusest koolide juhtimisega. Teoreetilise ülevaate ülesehitus liigub suhtekorralduse mõiste avamisest kuni valdkonna sidumiseni koolijuhtimisega nagu toob välja joonis 1.



Joonis 1. Teoreetilise ülevaate ülesehitus

### 1.1 Suhtekorralduse mõiste ja käsitus käesolevas töös

Käesoleva töö üheks keskseks mõisteks on suhtekorraldus, millega seotult võib kirjandusest leida mõisteid PR-töö (*public relations*), avalikud suhted, kommunikatsioon, sõnumiseadmine, mainekujundus ja nende sünonüüme. Selles alapeatükis püüab autor selgitada mõiste sisu ja selle käsitust käesoleva magistritöö raames.

Suhtekorralduse definitsioonide paljususele ja pidevale muutumisele või täiustumisele (Ihlen, van Ruler, & Fredriksson, 2009) viitavad mitmed teoretikud (Grunig, 2006; Grunig & Hunt, 1984; Ihlen & van Ruler, 2007; Past, 2013; Saksakulm Tampere, 2005; Smith, 2013, Vaarik, 2014) ja seda kinnitavad oma uurimistöodes ka näiteks Jänes (2004), Kuusik (2005) ja Kurm (2005).

Üks vanemaid ja levinumaid definitsioone väidab, et suhtekorraldus on kommunikatsiooni juhtimine organisatsiooni ja avalikkuse vahel (Grunig & Hunt, 1984). Grunig (2006) ise leiab pikaajalistele uurimustele toetudes, et erinevad ja muutuvad definitsioonid ei ole tegelikult valed ning lähtuvalt valdkonna mitmenäolisusest ja ajas muutumisest võivadki erinevad selgitused eksisteerida paralleelselt. Suhtekorralduse laiahaardelisuse tõttu saab ka öelda, et tähendus varieerub lähtuvalt konkreetsest situatsioonist (Saksakulm Tampere, 2005).

Lisaks mitmetele teoretikutele on suhtekorraldust püüdnud defineerida erinevad organisatsioonid ja ühendused. Näiteks aastal 2012 defineeris PRSA (*The Public Relations Society of America*) suhtekorralduse kui strateegilise kommunikatsiooniprotsessi, mis ehitab püsivaid suhteid organisatsiooni ja tema sihtgruppide vahel (Smith, 2013). Lisaks on erinevad



organisatsioonid enda poolt pakutud definitsioone aja jooksul uuendanud ning kuigi tähendustes leiab sarnaseid jooni, võib sama valdkonna ühingute sõnastus olla täiesti erinev. Nii jõudis 2013. aastal suhtekorralduse ja kommunikatsioonijuhtimise organisatsioonide ühenduse *Global Alliance* aastakoosolek tänapäevasema definitsioonini (Past, 2013). Past (2013) on selle tõlkinud eesti keelde järgmiselt (märkides ise, et ehk tahab eestikeelne sõnastus veel täpsustamist): „Suhtekorraldus on tegevusala, mis aitab organisatsioonidel kirjeldada oma olemust, väärtusi, ehitada organisatsioonikultuuri, mis põhineb dialoogil ja kaasamisel ning viia täide organisatsioonide vastutust ühiskonna ees.“ (Past, 2013; lk 32).

Eestisse jõudis suhtekorraldus USA praktikute kaudu ja nii on palju valdkonnaga seotud terminoloogiat tõlgitud inglise keelest. Saksakulm Tampere (2005) ja Hamburg (2016) toovad välja, et eesti keeles ei vasta mõiste suhtekorraldus päris täpselt sisule. See on juhitud kommunikatsiooni valdkond, mida mõjutavad erinevad tegurid (Saksakulm Tampere, 2005). Sisuliselt räägime me suhtekorralduse puhul kommunikatsioonist ehk teabe loomisest ja edastamisest (Hamburg, 2016).

Jänes (2004) ja Kuusik (2005) kasutavad oma ärivaldkonna suhtekorralduse uurimustes erinevate suhtekorralduse definitsioonide kokkuvõtteks nelja märksõna.

- Kahesuunalisus
- Planeeritus (strateegia)
- Suhted sihtgruppidega (pigem pikaajalisemad suhted, sihtgruppe palju)
- Juhtimisfunktsioon

Lähtudes läbitöötatud kirjandusest leiab käesoleva töö autor, et nimetatud märksõnad esinevad tõepoolest läbivalt erinevates teooriates, definitsioonides ja aruteludes. Näiteks saab välja tuua eelpooltoodud *Global Alliance* definitsiooni, kust leiab dialoogi ja kaasamise (Past, 2013), mis seostub märksõnadest kahesuunalisusega. Kaks kommunikatsiooni osapoolt – organisatsioon ja avalikkus – on olemas samuti Grunig ja Hunt (1984) definitsioonis. PRSA selgitusest tuleneb strateegilisus ja ka suhted sihtgruppidega (Smith, 2013). Juhtimisfunktsioon tuleb välja nimetatud definitsioonidest Grunig ja Hunt (1984) ja Saksakulm Tampere (2005) versioonidest.

Dozier, Grunig ja Grunig (2013) põhjendavad oma raamatus suhtekorralduse (*public relations*) ja kommunikatsiooni (*communication*) mõistete vaheldumisi kasutamist sellega, et soovivad nii tähtsustada kommunikatsioonijuhtimist organisatsiooni ja selle avalikkuse vahel. Seega lähtub antud töö autor suhtekorralduse ja kommunikatsioonijuhtimise samatähenduslikkusest ja mõistab seda läbi välja toodud nelja märksõna (Jänes, 2004; Kuusik, 2005). Suhtekorralduse ja kommunikatsioonijuhtimise mõistete paralleelne kasutamine aitab

autori meelest töö kontekstis paremini mõista valdkonna sisu ja seoseid ning lihtsustada hilisemaid potentsiaalseid otsinguid tänu märksõnade mitmekesisusele.

## 1.2 Suhtekorralduse sisu ja komponendid

Kommunikatsiooni olemuses seisneb omamoodi vastuolu: meil pole võimalik mitte infot edastada, sest isegi juhul, kui me enda meelest kommunikatsioonis ei osale, saadame siiski välja informatsiooni (Jones, 2008; Saksakulm Tampere, 2005; Theaker, 2001). Aab (2015) viitab üldisele kommunikatsioonivaldkonna seisukohale, et tegu ja kommunikatsiooni pole võimalik lahus hoida. Tegu ise saadabki juba välja informatsiooni kinnitab Vaarik (2014) ja seetõttu peabki kogu organisatsiooni tegevus olema kooskõlas sellega, millist sõnumit tahab organisatsiooni esitada (Theaker, 2001).

Organisatsioonide jaoks on informatsioon üks tähtsamaid ressursse, mida peab oskuslikult ja süsteemselt juhtima (Drucker, 1999; Siimon & Türk, 2003). Organiseerimata info kujutab endast vaid andmeid, millele annab tähenduse selle info organiseerimine. Võimalik, et isegi sama informatsiooni peab erinevate eesmärkide saavutamiseks organiseerima erinevalt (Drucker, 1999). Näiteks kirjutades peaks ühe esimese aspektina kindlaks tegema, kellele kirjutatakse, sest sellest sõltub sõnade valik ja viis, kuidas lugejani jõuda (Vaarik, 2014).

Kuigi siit tuleb välja, et kommunikatsioon ja selle juhtimine peaks olema üldiselt oluline kõigi organisatsioonide jaoks, valitseb ühiskondlik suhtumine nagu suhtekorraldus oleks ärimaailma või poliitika teema ning mõeldud eelkõige musta valgeks rääkimiseks (Vaarik, 2014). Past (2007) peab samuti oluliseks kinnitada, et hoolimata levinud hoiakutest ei ole suhtekorraldus oma olemuselt manipulatsioon, musta valgeks rääkimine ega oluliste asjade varjamine: suhtekorraldus ongi eelkõige dialoog mõlema suhtluses osaleva poole huvides.

Drucker (2003) hoiatab väärarusaamade eest, nagu oleks juhtimine ning juhtimiseks vajalik käitumine ja tegevused vaid ärimaailmaga seotud. Igal organisatsioonil kõigis erinevates ühiskondlikes sektorites on oluline määratleda oma sihtgrupid, töötada nendega suhete loomise nimel ja korraldada suhtlemist kõrgel tasemel (Moss & DeSanto, 2011). Organisatsiooni jaoks on oluline olla nähtav, sest see sisaldab endas seda, mille järgi inimesed saavad organisatsiooni olemuse ja tegevuse üle otsustada (Smith, 2009).

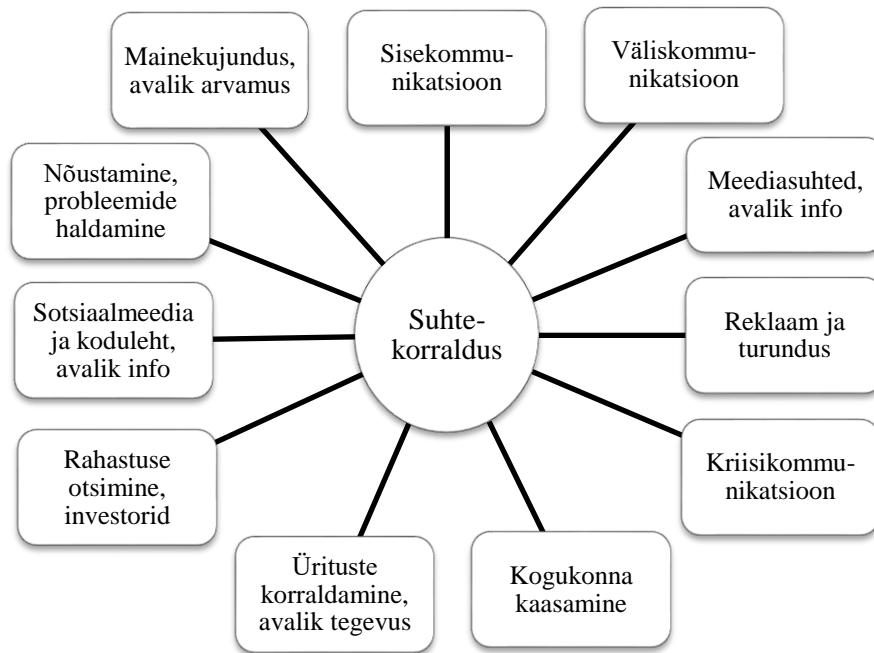
Suhtekorralduse funktsioone ja valdkondi on uuritud palju eriti USAs ja Suurbritannias ning sagedamini läbi suhtekorralduspraktikute tegevuste analüüsimise (Johansson & Larsson, 2015). Lühidalt on strateegilise suhtekorralduse valdkonnad probleemide haldamine, kriisikommunikatsioon, riskide hindamine, avalik informatsioon, avalikud tegevused, suhted tarbijate ja klientidega, lobitöö, suhted investoritega, õigusalsed avalikud suhted, töö avaliku

arvamusega (Smith, 2013). Lunblad ja Stewart (2005) toovad suhtekorralduse komponentidena välja ürituste planeerimise, kogukonna kaasamise, meediasuhted, sisemise ja välimise kommunikatsiooni, nõustamise, turunduse, rahastuse otsimise, kommunikatsiooni planeerimise ja filantroopia. Suhtekorralduse peamiseks rolliks on nimetatud suhete loomist organisatsiooni avalikkusega (Kent, Sommerfeldt, & Saffer, 2015).

Üks olulisemaid kommunikatsioonivaldkondi, kuid mitte kõige olulisem (Past, 2007), on suhtlus meediaga (Peterson, 1998). Uuringud näitavad, et tänapäeval on muutunud meediakeskkonna – eelkõige peetakse silmas interneti, eriti sotsiaalmeedia tähtsustumist – tõttu laienenud suhtekorralduse sisu otseselt mõiste definitsiooni muutmata (Morton, Tindall & Waters, 2010; Watson, 2012). Strateegilise kommunikatsioonijuhtimise planeerimisel ei saa tänapäeva tehnoloogia juures elektroonilisest meediast ja sotsiaalmeediast mööda vaadata (Smith, 2013; Verčič, Verčič, & Sriramesh, 2014). Mitmed teoreetikud tunnistavad, et ühelt poolt on kättesaadavam meedia küll näiliselt lihtsustanud infovahetust ja suhtlemist, kuid kommunikatsioonivaldkond on iseenesest läinud keerukamaks, sest raskem on pääseda mõjule ja nähtav olla (Koschmann, 2012; Leib, 2016). Vaarik (2014) täiendab, et hoolimata laiematest kommunikatsioonialastest teadmistest ja tehnilistest võimalustest ei saa väita, nagu inimesed saaksid tänapäeval üksteisest paremini aru. Seda enam on oluline organisatsioonide hea tahe ja soov professionaalselt ja tulemuslikult oma kommunikatsiooni juhtida ning häid suhteid vajalike siht- ja sidusrühmadega edendada (Saksakulm Tampere, 2005).

Avalikkuse tunnetus organisatsiooni osas ehk organisatsiooni maine kujuneb sõnade ja tegude koosmõjul sotsiaalses tegevuses (Past, 2007) ning seda nii planeeritud kui planeerimata sõnumitest, mida organisatsioon välja saadab (Smith, 2009). Seega on maine ja selle kujundamine otseselt seotud kommunikatsiooniga. Mainekujundus on pikaajaline protsess ja kunagi pole võimalik öelda, et maine on nii hea, et paremaks minna ei saa ega ole vaja (Past, 2007). Organisatsioonide jaoks on see oluline, sest organisatsiooni maine paneb paika selle, kuidas inimesed organisatsioonilt saadud infot hindavad (Smith, 2009). Maine kujundamine on tihedas seoses inimeste (sihtgruppide ja avalikkuse) ootustega organisatsiooni suhtes: täidetud ootused parandavad ja hoiavad mainet, kuid täitmata ootused rikuvad mainet. (Vaarik, 2014).

Lähtudes eelpooltoodud teoriast püüdis töö autor suhtekorralduse komponendid koondada kokku ja esitada selguse huvides joonisena (Joonis 2). Peamiselt tugineb see Lunbladi ja Stewarti (2005) ning Smithi (2013) loeteludele. Antud jooniselt puudub kommunikatsiooni planeerimine, sest autori meelest on see vaadeldav kõigi tegevuste üleselt ning lahti seletatud joonisele järgnevas lõigus.



Joonis 2. Suhtekorralduse komponendid Lunblad & Stewart (2005) ja Smith (2013) alusel

Kogu suhtekorralduse ja sellega seotud tegevuste keskmeks on efektiivne planeerimine, sest valdkonna pideva muutumise tõttu ei ole kommunikatsiooni korraldajale enam nii oluline, kuidas midagi teha, vaid peab teadma, mida teha, miks teha ja kuidas hinnata valitud väljundite kasulikkust (Smith, 2013). Kommunikatsioonikava eesmärk on organisatsiooni suhtlemise korraldamise plaanide elluviimine (Peterson, 1998). Suhtekorralduse strateegia juures on oluline sihtgrupipõhisus, mitte institutsioonipõhisus, ning strateegiate väljaarendamine algab just sihtgruppide ehk organisatsiooni tegevusega seotud inimgruppide (Smith, 2009) huvide väljaselgitamisest (Moss & DeSanto, 2011).

### 1.2.1 Kommunikatsiooni seotus strateegilise juhtimisega

Juhtimine, kui üks enimuuritud valdkondi sotsiaalteadustes (Lipshitz & Mann, 2005), on oluline fenomen, kuid selle seotus suhtekorraldusega on saanud liiga vähe tähelepanu (Werder & Holtzhausen, 2009). Grunig (2006) tunnistab, et ta on aastakümnete jooksul püüdnud täiustada suhtekorralduse definitsiooni ning on uuringute tulemustel jõudnud selleni, et suhtekorraldus ja strateegiline juhtimine on omavahel tihedalt põimunud. Samas tuleb

uurimustest välja, et suhtekorraldus peaks olema organiseeritud viisil, mis aitab näha selle strateegiaid osana strateegilise juhtimise protsessist (Grunig, 2006).

Strateegiline juhtimine on kogum juhtimisotsustest ja -tegevustest, mis määravad organisatsiooni tegevuse pikema aja vältel (Hunger & Wheelen, 1996) ning see on kõikide organisatsioonide selgelt tajutav osa (Drucker, 2003). Strateegilist juhtimist võib vaadelda kui süstemaatilist lähenemist reaalsele olukorrale ja planeerimist, kuidas seda paremaks muuta (Alas, 2005). Juhtimine sisaldab keskkonna jälgimist (olukorra kaardistamine), strateegia formuleerimist, tegevusplaani täitmist, hindamist ja kontrolli (Hunger & Wheelen, 1996). Strateegia kujundamine on muutunud olulisemaks just viimastel aastakümnetel, et tagada suhteliselt püsiv nägemus organisatsiooni tegevusest pidevalt muutuv keskkonnas (Üksvärav, 2008). Jonesi (2008) meelest peaks juhtimises rohkem keskenduma terviklikele strateegiatele, mitte konkreetsetele plaanidele, sest plaanide puhul püüavad inimesed neid täpselt täita, kuid strateegia tähendab, et inimesed peavad kasutama oma pead ja konkreetseid tegevused ise välja töötama.

Juhtimises omab kommunikatsioon seostavat funktsiooni: see on teabevahetuse protsess, mida juhtimises saab käsitleda mõjukomponendina, mis seob osad tervikuks (Siimon & Türk, 2003). Organisatsioonid on paratamatult osalised suhte protsessides (Theaker, 2001) ja kommunikatsioon on keskmis igas tegevuses, mida juht teeb (Tourish & Hargie, 2004). Suhtlemisega seotult täidab juht erinevaid rolle: ta esindab organisatsiooni, töötajate jaoks on juhendajaks ja eestvedajaks ning nii organisatsiooni sisemiste kui ka väliste sihtgruppidega suhtlemisel peab ta täitma sidepidaja rolli (Siimon & Türk, 2003).

Oluline on mõista suhtekorralduse kui valdkonna ja kommunikatsioonispetsialistide otsest seotust erinevate organisatsioonide juhtimisega (Moss & DeSanto, 2011). Eestis on suhtekorraldus olnud valdkonna aktuaalseks muutumise algusest alates juhtimise vahend ja professionaalsed suhtekorraldajad tegutsevad organisatsiooni kommunikatsiooni strateegidena (Past, 2013). Leib (2016) täiendab, et suhtekorraldus on Eestis kujunenud oluliseks juhtimisinstrumendiks ja eesmärkide saavutamise vahendiks.

Grunigi (2006) meelest peaks rohkem keskenduma selle uurimisele, et suhtekorraldus, mida siiani on käsitletud seostava valdkonnana, saaks tähelepanu strateegilise juhtimise funktsioonina ning muutuks tavapäraseks käitumispraktikaks enamikus organisatsioonides.

### **1.3 Suhtekorraldus haridusasutuses**

Nagu eelpool mainitud, on suhtekorraldus ja kommunikatsioonijuhtimine oluliseks valdkonnaks igas organisatsioonis. Pesti (2007) meelest on vale arvata, et koolid ei vaja

suhtekorraldust. Kink (2006) peab hädavajalikuks ümber vaadata lähtekohad ja senised teadmised koolide juhtimisest: tema hinnangul on kaasaegse haridusasutuse juhtimise märksõnadeks muuhulgas avalikud suhted ja strateegiline planeerimine. Viidates muutunud ühiskonnale on leitud ka, et eduka koolijuhtimise üheks võtmetegevuseks on heade suhete loomine ja hoidmine ümbritsevaga (Brundrett, 2012). Cone kirjutas aga juba 1971. aastal, et PR töö ja läbimõeldud kommunikatsioon - nii kooli kuvandi kui sisesuhete osas - aitaks kaasa koolide juhtimisele.

Mitmed teoreetikud toovad välja, et koolijuhtimine on tuntavalt ajas muutunud ja sarnaneb üha enam ärijuhtimisele (Bush & Bell, 2002; Fullan, 2001; Kink, 2006). Aidla (2009) kinnitab oma doktoritöös, et koolide ja äride töös on loomulikult erinevusi, kuid palju esineb ka ühiseid jooni: näiteks on oluline määratleda oma visioon, missioon ja eesmärgid, kaasata sihtgrupe otsuste tegemisse ning tegeleda koostöö ja suhete arendamisega. Nagu ettevõteteski, on kooli jaoks oluline määratleda oma sihtgrupid ja pöörata neile tähelepanu (Salumaa et al., 2007; Vadi, 2003). Parimad koolide juhtimispraktikad sisaldavad jagatud juhtimist ja sihtgruppide kaasamist (Kukemelk & Ginter, 2016). Eesti riigi seisukohast on hariduse kommunikatsioonil suures plaanis kolm sihtgruppi: õpetajad, õpilased ja lapsevanemad ning lisaks laiem avalikkus, sest haridus on ühiskondlik teema (Aab, 2015). Samas võib uurimustele tuginedes öelda, et Eesti haridussüsteemil on veel palju arenguruumi erinevate sihtgruppide kaasamisel koolide otsustusprotsessidesse (Kukemelk & Ginter, 2016).

Lisaks sihtgruppidega tegelemisele on igas organisatsioonis oluline pikaajaliste eesmärkide püstitamine ja strateegiate kujundamine (Üksvärav, 2008) ning läbimõeldud strateegiline juhtimine tähtis ka koolides (Williams & Johnson, 2013). Eduka ettevõtlusorganisatsiooni juhtimisest on koolidel üle võtta päris palju, sest juhtimise põhiprotsessid on samad (Torokoff & Mets, 2004). Samuti on universaalselt kehtivad põhimõtted suhete loomiseks ja hoidmiseks organisatsioonile oluliste sihtgruppidega (Moss & DeSanto, 2011). Nii koolid kui ärid on osa pidevalt muutuvast maailmast ja ellujäämiseks on oluline omandada õppiva organisatsiooni hoiakud (Fullan, 2001; Nikkanen & Lyytinen, 2005).

Konkreetselt koolide suhtekorraldusele on suurem tähelepanu pööratud USAs. Kowalski (2011) andmeil leiti juba 20. sajandi algul, et koolidel on samuti vaja suhelda oma sihtgruppidega ja arendada oma kommunikatsioonitööd. Peagi loodi ka esimesed vastavad erialad ülikoolides ja anti välja õpikuid (Maher, 1997, viidatud Kowalski, 2011 j). Lunbladi ja Stewarti (2005) järgi on koolide suhtekorraldust tähtsustatud USAs alates 1950. aastast ning alates sellest tänaseni on loodud mitmeid ühinguid kooli kommunikatsioonitöö toetamiseks ja

välja antud erinevaid valdkonnaalaseid raamatuid. Samad autorid toovad ka välja koolide suhtekorralduse definitsiooni: „Koolide suhtekorraldus on planeeritud kahesuunaline kommunikatsiooni protsess kooli ja selle avalikkuse vahel, mis on suunatud kooli arendamiseks.“ (Lunblad & Stewart, 2005). Samuti USA autor Moore (2009) on koolide oskusliku kommunikatsioonitöö sidunud õpilaste edukusega: kooli ettevõetud tegevused selles valdkonnas ja kooli maine arendamine peaks olema igati õpilase arengu huvides.

Maailmapraktikast saab välja tuua 24 riigis läbiviidud uuringud koolijuhtimisest (Ärlestig, Day, & Johansson, 2016). Kogumikus esitletud uuringutest selgub, et koolide suhtekorraldust (*public relations*) kui osa koolijuhtide tegevusest nimetatakse vaid seoses kolme maaga: Läti, Austria ja Lõuna-Aafrika Vabariik. Kommunikatsiooni rolli juhtimises mainiti Taani, Rootsi ja vähem Islandi uurimustes, kuid seda rohkem seoses sisekommunikatsiooni korraldamisega (Ärlestig et al., 2016). Nii kommunikatsiooni kui suhtekorralduse käsitlemisel ei minda süviti, vaid need tuuakse välja ühe osana koolijuhtide tööst.

Siiski on ka Eestis hakatud hariduskommunikatsioonist rohkem rääkima. 2015.aasta septembrikuine suhtekorralduse ja kommunikatsioonivaldkonna ajakiri “Kaja” on pühendatud pea täielikult just haridusvaldkonna kommunikatsioonile. Eestis tegeletakse hariduskommunikatsiooniga kõige enam riigi tasandilt ja erinevate organisatsioonide kaudu. Haridusasutused lähtuvad oma kommunikatsioonis pigem organisatsiooni vajadustest (Aab, 2015).

Koolitöötajate ja eriti vastutava personali kommunikatsioonipädevusi (vähemalt algseid teadmisi sellest) peab oluliseks Kerb (2015), viidates alaealistega seotud info oskusliku kajastamise tähtsusele. Aidla (2009) mainib oma doktoritöös nii sise- kui väliskommunikatsiooni valguses kooli kommunikatsioonitööd ja koolitöötajate (direktorid, õpetajad) kommunikatsioonipädevusi. Nimetatud uurimus näitab, et ka töötajad hindavad kõrgemalt kooli, kui juhtkond peab oluliseks head kommunikatsioonitööd ja sihtgruppide kaasamist otsustusprotsessidesse (Aidla, 2009). Maailmapraktikas on üha enam oluline töötajate ja kõigi organisatsiooni liikmete kaasamine kommunikatsiooniprotsessi ja nii võiks ka koolides vaadata rohkem õpetajate poole, sest töötajate panuseta ei saa mainekujundust pikema aja vältel läbi viia (Aab, 2015). Moore (2009) kinnitab USA praktikale toetudes, et vastutus kooli kommunikatsioonitöö osas laieneb kõikidele koolitöötajatele, kuigi võtmeroll on juhtidel.

Hariduse mainekujundusega seoses võib leida veel kokkuvõtte Minu Eesti mõttetalgutest (2009), milles tuuakse esile mure hariduse ja õpetaja töö väärtustamise pärast, Leitakse, et

ühiskonna ja meedia arvates on sellise hoiaku parandamisel keskne roll õpetajatel ning samuti oleneb kooli nägu ja sisekliima eelkõige õpetajatest (Sarv & Ginter, 2010).

Hariduse kommunikatsiooni üle arutledes leitakse ühe eripärana see, et suur osa kommunikatsioonist on vahendatud: erinevate sihtrühmadeni jõutakse sageli teiste sihtrühmade kaudu ja vahendatud kommunikatsioon on keerulisem kui otsekommunikatsioon, sest suureneb müra (ehk kõrvalise info) tõenäosus ning lisaks sõnumi sisule mõjutavad kommunikatsiooni tulemust vahendaja väärtushoiakud ja meelsus (Aab, 2015).

### **1.3.1 Koolijuhi roll kooli kommunikatsiooni planeerimisel ja juhtimisel.**

Põhikooli - ja gümnaasiumiseadus toob välja, et koolijuht korraldab kooli juhtimise ja seega võib eeldada, et kommunikatsioonitöö meetodid valivad juhid ise. Antud mõtet toetab see, et konkreetset suhtekorralduslikud soovitusel või juhised puuduvad koolijuhtidele suunatud strateegilise juhtimise käsiraamatus (Salumaa et al., 2007) ja ka OECD rahvusvahelises uuringus “Koolijuhtimise täiustamine” (Nusche, Moorman, & Pont, 2009). Üldise juhtimise teema all nimetatud uuringu kokkuvõttes võib leida seoseid suhtekorralduslike ülesannetega ja vajadust kommunikatsiooni valdamise kui juhtimispädevuse järgi ning mainitakse, et koolide suurenev autonoomia nõuab juhtidelt muuhulgas teadlikumat tegelemist kommunikatsiooniga (Nusche et al., 2009). Nii toob näiteks OECD uuringuraport välja: “Koolijuhtimisest on saanud hariduspoliitiliselt prioriteetne teema kõigis OECD riikides ja partnerriikides, kuna sellel on esmatähtis roll klassitöö, kooli strateegiate ning üksikute koolide ja koolivälise maailma sidemete parandamisel” (Nusche et al., 2009, lk 22). Kooli strateegilise juhtimise käsiraamat räägib koostööst huvigruppidega konkreetset kommunikatsioonijuhtimist või suhtekorraldust nimetamata (Salumaa et al., 2007). Koolijuhtide tegevusalades muuhulgas PR-töö vajalikkust märgivad Hämäläinen jt (2002). Koostööpädevuse tähtsuse töös sihtgruppidega toovad välja Vadi (2004) ning Bush ja Bell (2002).

Mitmete teoreetikute meelest on 21. sajandil mõistes “koolijuht” vähenenud “kooli” roll ja tähtsustunud üldiseid juhtimispädevusi omava “juhi” osa (Harris et al., 2003; Hämäläinen et al., 2002). On arvatud isegi, et kommunikatsioonipädevus on üks võtmeküsimusi tänapäeva koolijuhtide edukuses ja hariduskeskkonna keerukuses (Porterfield & Carnes, 2012). Koolijuhi tööajast suur osa kuulub suhtlemisele ja suhtlusoskused erinevate sihtgruppidega on üks tähtsamaid pädevusi, leiavad ka Hämäläinen jt (2002). Koolijuht peab teadma, kuidas strateegiliselt viia kooli visioon kõikide sihtgruppideni ning tegeleda muudatustega hariduses



(Ishaq & Kritsonis, 2009). Üks tema peamisi ülesandeid on hoolitseda kooli heade välissuhete eest (Bush & Bell, 2002; Skogen & Holmberg 2004).

Kuigi peamine vastutus kommunikatsioonivaldkonnas langeb direktorile, saab öelda, et koolielu on viimastel aastatel muutunud nii palju, et on keeruline, kui mitte lausa võimatu, ühel inimesel täita kõiki kooli juhtimisele pandud ootuseid (Brundrett, 2012). Samas peab juhtkond siiski toetama ja jälgima, et koolis valitseks ühine arusaam eesmärkidest, et igaüks saaks sellesse panustada oma valdkonnast lähtuvalt (Skogen & Holmberg, 2004). See arvamus on kooskõlas eelpooltooduga, et koolid peaks mõtlema rohkem õpetajate kaasamisele kommunikatsiooniprotsessi.

#### **1.4 Uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused.**

Teoreetilist tausta kokku võttes saab öelda, et kommunikatsioon on strateegilise juhtimise lahutamatu osa igas organisatsioonis. Kaasaegses koolis oodatakse koolijuhilt rohkem üldiseid juhtimispädevusi ning seega on kommunikatsioonijuhtimine koolijuhtimises oluline valdkond ja kommunikatsioonipädevus tähtis ka koolijuhtide puhul. Koolidel on vajalik luua ja hoida suhteid neile oluliste sihtgruppidega, mõelda oma olemuse ja põhitegevuse avaliku esitamise peale ning tegeleda kooli mainega. Kuna koolide kommunikatsioonijuhtimist ei ole Eestis varasemalt uuritud, oli töö eesmärgiks välja selgitada, kuidas kirjeldavad riigigümnaasiumite koolijuhid suhtekorraldust kooli strateegilises juhtimises ning suhtekorralduse praktilist läbiviimist koolides. Sealjuures peab autor koolide all silmas Eesti Vabariigi Põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse alusel töötavaid koole ja viib uurimuse läbi riigigümnaasiumites.

Eesmärgist lähtuvalt püstitati järgnevad uurimisküsimused:

1. Millisena tajuvad riigigümnaasiumite juhid kommunikatsioonijuhtimise rolli koolijuhtimise kontekstis?
2. Kuidas kirjeldavad riigigümnaasiumite juhid koolis toimuvat praktilist kommunikatsioonijuhtimist?
3. Kuidas kirjeldavad riigigümnaasiumite juhid koolide kommunikatsioonijuhtimise võimalikku arendamist?

## **2. METOODIKA**

Riigigümnaasiumite suhtekorralduse ja kommunikatsioonijuhtimise uurimiseks on antud töös kasutatud kvalitatiivset uurimisviisi. Kvalitatiivse uurimismeetodi valik tulenes peamiselt

töö eesmärgist saada koolijuhtide arusaama ja kirjeldusi suhtekorraldusest koolijuhtimise kontekstis.

Antud uuringu puhul on tegu kahe valdkonna – haridusjuhtimise ja kommunikatsiooni – vaatlemisega ühises kontekstis. Neist haridusjuhtimise uuringutes on kvalitatiivseid meetodeid kasutatud rohkesti alates eelmise sajandi keskpaigast (Brooks & Normore, 2015). Kommunikatsiooniteooria on iseenesest aga metateooria ning selles puuduvad üldiselt aktsepteeritud teooria ja metodoloogia; samuti mõõtevahendid või konkreetseid matemaatilised arvestused (Palmaru, 2003). Kvalitatiivne meetod võimaldab saada laiapõhjalisemat informatsiooni ja mõista süviti uuritavat teemat (Palinkas et al., 2015). Lisaks on nii Jänes (2004), Kuusik (2005), kui Kurm (2005) oma töödes kasutanud kvalitatiivset meetodit.

## 2.1 Valimi kirjeldus

Valimi moodustamisel lähtuti eesmärgipärase valimi põhimõtetest, mis on sotsiaalteaduslikes uurimustöodes väga tavapärane. Kvalitatiivses uuringus keskendutakse valimi moodustamisel sageli kättesaadavuse või ettekavatsetuse (eesmärgist lähtuva) korraldamise ja järgitakse sisulisi kriteeriumeid (Õunapuu, 2014). Oluline on saada informatsiooni teemas pädevatelt ja kogemusi omavatelt isikutelt (Laherand, 2008; Palinkas et al., 2015). Kuna koolides pole üldiselt kommunikatsioonijuhi ametikohta ja pole teada, kellele on vastavad ülesanded antud, leidis autor, et valimi võiks moodustada direktoritest. Põhikooli- ja Gümnaasiumiseaduse 3. jagu “Kooli juhtimine” sätestab, et koolijuht ehk direktor vastutab kooli üldseisundi ja arengu eest ning samuti on tema ülesandeks kooli esindamine.

Antud töös planeeritud uurimuse jaoks sobilike koolijuhtide leidmiseks pöördus autor Haridus- ja teadusministeeriumi poole. Autor suhtles kommunikatsiooniosakonna spetsialistidega, kelle soovitusel otsustati uurimus läbi viia riigigümnaasiumite juhtide hulgas järgnevatel põhjustel:

- Riigigümnaasiumite juhtide ametijuhendis on üheselt sees ülesanne kooli avalike suhete juhtimiseks ja kommunikatsiooni korraldamiseks, kuid üheselt välja töötatud juhised või nõuded puuduvad.
- Osa riigigümnaasiumite juhtidest on saanud täiendkoolitust koolide kommunikatsioonist; lisaks lühemad temaatilised arutelud koolipidajaga, millest on osa saanud pea kõik riigigümnaasiumite juhid ehk valdkond pole nende jaoks täiesti võõras ning vastused on eeldatavasti teadlikumad.

- Riigigümnaasiumid on osa suuremast hariduspoliitilisest muutusest ja muutused eeldavad teadlikumat kommunikatsiooni (Saksakulm Tampere, 2005).
- Riigigümnaasiumite vastu on laiem avalikkuse huvi lähtuvalt aktuaalsest hariduspoliitikast.
- Riigigümnaasiumitel on ühtne kvaliteedikokkulepe, milles on ka punkt mainekujundusest kui direktori vastutuselast (Riigigümnaasiumide kvaliteedikokkulepe, 2014)
- Kuigi riigigümnaasiumite koolipidajaks on riik, töötavad need Põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse alusel nagu teised üldhariduskoolid Eestis (väljaarvatud erakoolid) ning seega on koolijuhtimise seaduslikud alused samad.

Valimisse kuulumise kriteeriumiks oli uuringu hetkel tegutseva riigigümnaasiumi juhtimine. Õppeaastal 2015/2016 tegutses Eestis üheksa riigigümnaasiumit ja valimis olid kõigi tegutsevate riigigümnaasiumite juhid. Laherand (2008) järgi on valimi suurus piisav, kui see võimaldab saada uurimisküsimustele adekvaatsed vastused. Kuna riigigümnaasiumite juhte on ainult üheksa ja töö uurimisküsimused on seotud riigigümnaasiumitega, on saavutatud 100% valim maksimaalne võimalik.

Kõigile üheksale riigigümnaasiumi juhile saadeti esialgu e-mail, mis andis lühikese ülevaate autorist ja antud uurimusest ning sisaldas palvet intervjuu läbiviimiseks. Hiljem võeti ühendust telefoni teel. Kõik koolijuhid (sealhulgas üks koolijuhi kohusetäitja) nõustusid uuringus osalema. Seega osales antud uurimuses üheksa inimest. Uuringutes tavapäraselt tabelit valimisse kuuluvate inimeste taustast ei saa autor konfidentsiaalsuse huvides esitada, sest näiteks juba koodnime taha töökogemuse või haridusliku tausta lisamine võimaldab koolijuhte nimeliselt tuvastada. Seega on valimis olnud koolijuhtide taust toodud üldsõnaliselt. Riigigümnaasiumi koolijuhi kogemust oli valimi hulgas kõige vähem kaks kuud ja kõige enam 25 aastat. Kommunikatsioonivaldkonnas akadeemilisem taust oli vaid ühel koolijuhil; lisaks oli üks koolijuht läbinud ühe tasemehariduse õppeainena turunduse, mis puudutas ka kommunikatsiooni. Koolipidaja korraldatud täiendkoolitusel olid osalenud neli koolijuhti üheksast. Olenemata ülesannete jaotusest kooli juhtimises, on kõigi juhtide vastutusel kas või osaliselt kooli kommunikatsioonijuhtimine.

## **2.2 Andmete kogumine**

Uuringu läbiviimiseks kasutati poolstruktureeritud intervjuud. Õunapuu (2014) kinnitab, et antud intervjuuvorm on mugav, kui tahetakse uurida varjatud nähtuseid ja nende tunnuseid.

Autor hindab poolstruktureeritud intervjuud kõige sobivamaks mõõtevahendiks, sest kommunikatsioonijuhtimine koolijuhtimises on autorile teadaolevalt seni uurimata ja paindlik intervjuuvorm võimaldab läbi täiendavate küsimuste avastada tahke, mille peale uurimist planeerides ei osatud mõelda (Gill, Stewart, Treasure, & Chadwick, 2008; Laherand, 2008). Lisaks aitab intervjuu välja tuua kogemuste mitmekülgsust ning anda põhjaliku ettekujutuse vastaja maailmapildist (Vadi, 1998), sest läbi vastuste on võimalik teada saada vastaja nägemust, kogemusi, arusaama ja uskumusi (Gill et al., 2008). Kuna puuduvad ühised alused üldhariduskoolide kommunikatsioonijuhtimise läbiviimiseks, polnud teada, milline on koolijuhtide teadlikkus, arusaam, valitud töömeetodid ja mis mõjutab praktilist kommunikatsioonikorraldust koolides. Poolstruktureeritud intervjuu võimaldas saada erinevaid arusaamu ja kogemusi ning vajadusel esitada täpsustavaid küsimusi. Samuti oli nii võimalus sõnastada küsimusi ümber lähtuvalt vestlusest. Näiteks, kui eelnevas jutus oli välja toodud koolile olulisi sihtgrupe, siis anti sihtgruppidega seotud konkreetse küsimuse juures tagasisidet juba öeldu kohta, kuid paluti veel üle mõelda, kas on kedagi antud punkti alla lisada.

Antud uuringu raames läbi viidud intervjuusid võib vaadelda ka kui eksperdiintervjuusid, sest intervjuueeritavad pakkusid huvi eelkõige oma teadmiste poolest uuritavas valdkonnas; vähemoluline oli nende kui inimeste terviklikkus, elukogemus ja individuaalsed eelistused (Laherand, 2008). Nimetatud intervjuutüübi puhul on samaaegselt nii eeliseks kui puuduseks saadud info kindel fokuseeritus (Laherand, 2008). Ühelt poolt on võimalik vältida isiklikesse teemadesse takerdumist ja keskenduda saab vaid uurimuse jaoks olulisele. Teiselt poolt võib vahel saada kasulikku infot ka laienenud teemakäsitlusest või isiklike teemade kirjeldamisest.

Intervjuuküsimuste koostamisel järgis autor Laheranna (2008) välja toodud kriteeriumit, et puudutatud saaks kõik töö uurimisküsimustes välja toodud olulised aspektid. Uurimuse valiidsuse tõstmiseks viidi läbi pilootintervjuu ühe üldhariduskooli (1.-12.klass) koolijuhiga, mis andis võimaluse hinnata küsimuste üheselt mõistetavust, mõistetest arusaamist ja saada pilt võimalike vastuste suunast. Pilootintervjuu läbiviimine tõstis autori intervjuueerimisostust, mis on oluline antud töö tõsiseltvõetavuse aspektist. Pilootintervjuu järel tehti korrekture küsimustes; muudeti sõnastust selgemaks ja uuriti kommunikatsiooni/suhtekorralduse mõistete arusaadavust. Kuigi töös on need samatähenduslikud, polnud teada, milline mõiste koolijuhtidele arusaadavam võiks olla ning annaks tõenäolisemalt info, mida uurimuses vaja. Proovinud pilootintervjuus mõlemat varianti, otsustas autor kasutada ka uurimuse intervjuudes mõisteid paralleelselt, kuigi töös lisana välja toodud intervjuukavas on kasutatud

vaid kommunikatsioonijuhtimise mõistet. Kuna pilootintervjuu ei tehtud riigigümnaasiumi juhiga, siis seda ei ole antud töös tulemuste analüüsis kasutatud.

Uurimuses kasutatud küsimuste jaotus plokkides oli 1) suhtekorralduse/kommunikatsioonijuhtimise mõiste ja selle roll koolijuhtimises; 2) koolis läbiviidava kommunikatsioonitöö ülesehitus - plaanid, tegevused, vastutuse jagamine, inimeste ettevalmistus; 3) kommunikatsioonitöös kasutatud abimaterjalid ja -tegevused ning nende arendamisvajadused. Intervjuu põhiküsimusi oli kümme ja need on toodud antud töö lisas 1.

Ettevalmistatud küsimusi hindasid Haridus- ja teadusministeeriumi spetsialistid Ruth Opman ja Tarmu Kurm. Lisaks küsimuste sisulisele väärtuse hindamisele tegi Kurm mõned märkused ka sõnastuse osas. Autor võttis kommentaare arvesse osaliselt. Näiteks pakkus Kurm, et kommunikatsioonivaldkonna üldise defineerimise asemel võiks koheselt minna koolide kommunikatsioonijuhtimise küsimuste alla ja sellest lähtuvalt leida vastustest ka üldise kommunikatsioonijuhtimise definitsiooni. Siiski leidis autor, et eraldi küsimusega tuleb selgemalt välja, kuidas kommunikatsioonijuhtimise mõistet lahti mõtestatakse ja kui suurt rolli nähakse sel koolis. Vastavat arvamust kinnitas ka pilootintervjuu. Algselt oli ka intervjuus planeeritud arengutegevuste küsimus sõnastuses „Mida oleks koolijuhtide meelest vaja ideaalseks kommunikatsioonijuhtimiseks koolis?“. Kurmi ettepanekul muutis autor selle ametlikumaks ja konkreetsemaks arengutegevuste küsimuseks.

Intervjuud toimusid kahe nädalase perioodi jooksul märtsis ja aprillis 2016. Üheksast koolist viies käis autor ise kohapeal, kolme koolijuhiga kohtus neutraalsel pinnal (raamatukogus või konverentsikeskuses) Tartu linnas ning viimane intervjuu viidi läbi Skype vahendusel suure vahemaa ning aja- ja majanduslike ressursside parima kasutamise tõttu. Intervjuudest lühim kestis 38 minutit ja pikim 1 tund ja 8 minutit. Kõigil intervjuueeritavatel oli eelnevalt võimalus tutvuda intervjuuküsimustega ning neile anti ka informatsioon võimalikest vestluse käigus tekkivatest temaatilistest lisaküsimustest.

Iga intervjuu algas sissejuhatusega, mis andis ülevaate töö lähtekohtadest ja kirjeldas lühidalt andmetöötlusprotsessi. Vestluskaaslasele selgitati konfidentsiaalsuspõhimõtteid, andmetöötluspõhimõtteid ja võimalust tutvuda nii transkribeeritud teksti kui ka hiljem tervikliku tööga. Ükski koolijuht ei avaldanud soovi transkribeeritud teksti nägemiseks, kuid huvituti väga terviklikust tööst. Sissejuhatavat teksti ei lindistatud; lindistati vaid intervjuu osa.

Uurimuse valiidsuse suurendamiseks pidas autor uurimispäevikut, nagu seda soovitab ka Laherand (2008), kuhu kirjutas lühidalt iga intervjuu kulgemisest, tähelepanekutest ja osaliselt ka tekkinud emotsioonidest. Intervjuude vahelisel ajal lisati sissekandeid tekkinud mõtete

kohta üldisemas plaanis ja jäeti märkmeid loetud uurimustöödest, et olla kindlates kohtades tähelepanelikum ja vältida võimalikke vigu. Väljavõtte uurimispäevikust on toodud lisas 2.

Uurimispäeviku järgi tuli näiteks välja, et küsimus kooli kommunikatsioonitegevuse valdkondade kohta nõudis kõige sagedamini täpsustamist või ümbersõnastamist. Seda teavet kasutati uurimistulemuste analüüsis, et leida tekstist täpsed koodid ja kategoriseerida need õigesti. Samuti jõudis tänu esimeste intervjuude analüüsile uurija selleni, et kasutas täiendavate küsimuste puhul liialt kas-küsimusi ning jälgis end teadlikumalt järgnevatel intervjuudel.

### 2.3 Andmete analüüs

Uurimustulemuste analüüsiks kasutati kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi, mis on hea meetod, kui varasemad uuringud sama fenomeni kohta on vähesed või puuduvad üldse (Elo & Kyngäs, 2007). Varasemalt on olemas uurimusi suhtekorralduse kohta ja uurimusi koolijuhtimise kohta, kuid kuna koolide suhtekorraldust ei ole uurimustes konkreetselt käsitletud, saab autor tugineda vaid kogutud andmetele.

Analüüsi esimeses osas kõik intervjuud transkribeeriti täies ulatuses. Transkribeerimisel kasutati programmi VoiceWalker, mis võimaldas teksti sammhaaval korduvalt kuulata. Transkribeerimine võttis olenevalt intervjuu pikkusest aega kuus kuni üheksa tundi.

Vastajad nimetati “Koolijuht 1”, “Koolijuht 2” jne suvalises järjekorras ning tekstis parandati kõik konkreetsed nimed üldisema mõistega (näiteks kooli nimi sõnaga “kool”, asula nimi sõnaga “küla/linn”, nimetatud direktori nimi “kolleeg” jne) et tagada võimalikult suur konfidentsiaalsus. Transkribeeritud failide ülesehitus tugines McLellani, MacQueen ja Neidigi (2003) soovitusel ja nii sisaldab iga transkribeeritud materjal lisaks intervjuueeritavate poolt antud informatsioonile kokkuvõtlikku osa intervjuueeritava ja intervjuu läbiviimise andmetega ning transkribeerimise kohta nagu teostaja ja materjali lehekülgede arv. Antud töös otsustas uurija eesmärgist lähtudes pöörata peatähelepanu verbaalsele informatsioonile ehk koolijuhtide kirjelduste analüüsimisele, sest uurija peab otsustama, kas analüüsib vaid öeldut või ka mitteverbaalset infot (Elo & Kyngäs, 2007). Seetõttu keskenduti transkribeerimisel peamiselt sisu täpsele edasiandmisele. Märkmeid tehti pikemate pauside ja naeruga öeldud teksti kohta, et mõista kodeerimisel võimalikku huumoriga lähenemist ning leida tekstist tegelik mõte, mida konkreetselt välja öeldud sõnad peidavad. Kvalitatiivse uurimuse andmeanalüüsi puhul on tavapärane välja tuua ka varjatud informatsioon andmetes ning analüüsimine samaaegselt andmete kogumisega (Õunapuu, 2014).

Transkribeeritud intervjuud tõsteti vaheetapina ühte faili ja loeti korduvalt, et mõista sisu kui tervikut. Korduvat lugemist soovivad ka Elo ja Kyngäs (2007) ja Laherand (2008). Ühes terviklikus dokumendis jälgiti täiendavalt, kas kõik intervjuud on transkribeeritud ühtse ülesehitusega. Transkribeeritud materjali oli kokku 133 lehekülge. Kodeerimiseks tõsteti intervjuud eraldi .txt failidena QCAmapi programmi, mis võimaldab andmeid analüüsida induktiivse sisuanalüüsi meetodil (Mayring, 2014). Kvalitatiivses sisuanalüüsis tuuakse kodeerimisega tekstist välja tähenduslikud üksused ja kirjutatakse nende kõrvale neis sisalduvad koodid. Tähenduslikud üksused võivad olla sõna, lause või tekstikatke, mis annavad edasi tervikmõtte uurimisküsimuse kontekstis (Elo & Kyngäs, 2007). Programmis loodi antud töö kohta projekt, mille alla paigutati kolm uurimisküsimust. Iga uurimisküsimus kodeeriti eraldi. Näide QCAmapi programmis kodeerimisest on toodud käesoleva töö lisan 3.

QCAmapi programmis kodeerides kasutas autor kohe paralleelselt paberandjat, et tekkivaid koodi võimalikesse loogilistesse alakategoriatesse paigutada. Lisaks koostati abilehel iga uurimisküsimuse alla mõistekaardina abistavad alateemad või küsimused, et hoida tervikuna silme ees, millist infot plaaniti uurimisküsimusega uurida. Võimalike alakategoriate ja abistavate alateemade ühilduvus aitas hoida fookust konkreetsetel uurimisküsimustel, paremini selekteerida olulist ja ennetada või kiirelt lahendada kodeerimisvigu. Näiteks esines tekstis tervikmõtte, mille loogiline kood oleks “kommunikatsioonitegevused koolis”, kuid jälgides koodi ja võimalikke alakategoriaid koos, selgus kohe, et tegu on pigem kategooria nimetusega.

Koodide kategoriseerimiseks kasutati koheselt ka QCAmapi pakutavat värvidega eristamist. Ühe alakategooria koodide puhul kasutati sama värvi. See andis hea võimaluse andmeid kontrollides parandusi teha ja koodi vaid värvi muutmisega ümber kategoriseerida. Koodid kategoriseeriti pea- ja alamkategoriateks, mis toetasid töö teoreetilist osa ja andsid vastuseid uurimisküsimustele. Esimese uurimisküsimuse all jõuti esialgu 110 koodini, mis tõsteti MS Exceli programmi ning jaotati alakategoriatesse. Mõni aeg hiljem vaatas uurija koodid uuesti üle ja koondas 79 koodini, mis jaotusid 8 alakategooria ja kahe peakategooria alla. Näide antud uurimisküsimuse all koodide koondamisest on leitav lisan 4.

Koondamise käigus vaadati küsimust tekitavad koodid uuesti üle, et tagada üldnimetuse täpsus. Teise uurimisküsimuse all oskas autor koodide koondamist koheselt tulemuslikumalt jälgida ja tulemuseks oli 66 koodi, mis jaotusid 9 alakategooria ja kolme peakategooria alla. Kolmanda uurimisküsimuse koodi oli 49, alakategoriaid 6 ja peakategoriaid kaks. Näide kategooriate moodustamisest on toodud tabelis 1.

Tabel 1. Näide kategooriate moodustumisest

Kood	Alakategooria	Peakategooria
Õpilaste korraldatud üritus; huvitav õppetegevus	Tegevused, millega tähelepanu saadi	PRAKTILISED KOGEMUSED KOMMUNI- KATSIOONIS
Vastuvõtt kooli, vastuvõtukatsed		
Kooliga seotud probleem või teema		
Üldine hariduseteemaline küsimus		
Koostöös korraldatud üritus		
Osavõtt tegevustes, et kool oleks pildil		
Edukas koostöö kooli partneritega	Mil viisil tähelepanu saadi	
Kutsume kohale kohaliku ajakirjanduse		
Kirjutame ise artikli või pressiteate		
Reklaam sotsiaalmeedias ja kodulehel		
Televisiooni tähelepanu/raadio tähelepanu		
Reklaam paberkanalitel		
Meedia ise pöördus	Positiivsed kogemused	
Otsekommunikatsioon inimeselt inimesele		
Strateegilise kommunikatsiooni seos suurema tähelepanuga		
Tähelepanu tegevusele tõmbas tähelepanu koolile		
Tegevused, mille üks strateegiline eesmärk on tähelepanu		
Edukas kommunikatsioon on toonud otsese kasu		
Teadlik käitumine, mis tõi hea kogemuse	Negatiivsed kogemused	
Negatiivsete uudiste vältimine kommunikatsiooni juhtimisega		
Ajakirjanduses esitatud info oli vale või moonutatud		
Avaldatud info tekitas arusaamatusi		
Olulised teemad jäävad laias meedias kajastamata		
Positiivseid lugusid ei avaldata		
Tagantjärele kahetsus, et ei teavitanud piisavalt		

Uurimuse usaldusvääruse tõstmise eesmärgil kasutati kaaskodeerija abi. Kaaskodeerija on kaitsnud varasemalt sama õppekava kvalitatiivse uuringuga magistritööd ning oli seega antud töö andmete kaaskodeerimiseks tugeva taustaga. Kaaskodeerija tegeles ühe intervjuu kodeerimisega ühe uurimisküsimuse lõikes. Omalt poolt pakutavad koodid kirjutas ta Google doc tekstifaili kommentaarina, millele uurimuse autor sai vastukommentaari reaalselt reageerida. Kaaskodeerija poolt leitud koodid kattusid pea täielikult. Erinevus tekkis vaid sellega, et töö autoril oli mõni pakutav kood alakategooriana (näiteks kommunikatsiooni sihtgrupid) ja mõne koodi paigutas autor terviklikku tööd teades teise uurimisküsimuse alla. Nimetatud erinevuste üle arutledes nõustus kaaskodeerija autori loogikaga.



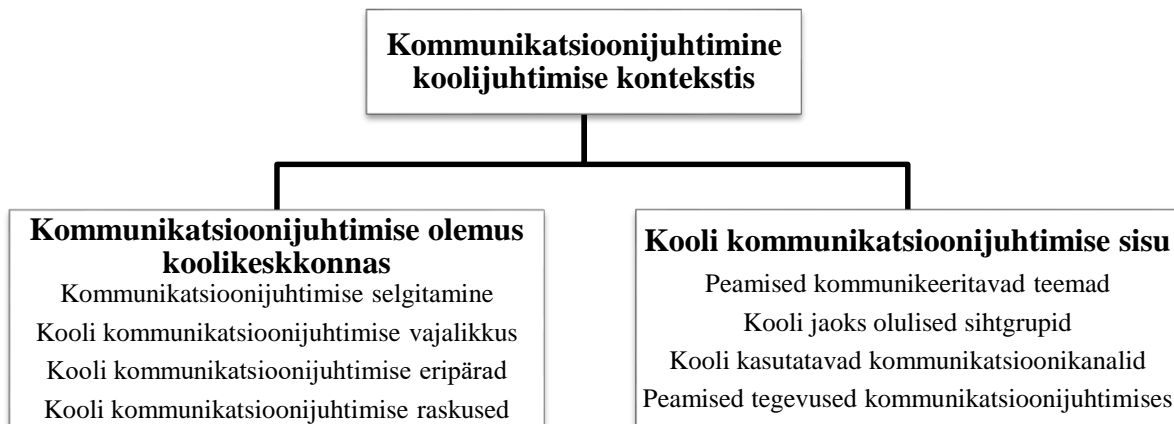
### 3. TULEMUSED

Sotsiaalteaduslikes uurimistöodes on esiplaanil nähtuse sees olev ja toimuv, mis on suures osas tunnetatav, kuid mitte tuletatav ratsionaalselt, loogiliselt või matemaatiliselt (Õunapuu, 2014). Antud töö tulemused põhinevad koolijuhtide subjektiivsetel hinnangutel ja kajastavad nende arvamusi, arusaamu ja tõlgendusi teema, oma (ja oma kooli) kommunikatsioonialase tegevuse kohta. Tulemused esitatakse alapeatükkides, mis lähtuvad uurimisküsimustest. Tulemusi illustreerivad väljavõtted intervjuudest. Väljavõtted on eristatud muust tekstist kursiivis kirjaga ja neid on minimaalselt toimetatud, näiteks eemaldatud korduvad sidesõnad. Iga väljavõtte lõpus on ära toodud vastava direktori koodnimetus, näiteks /Koolijuht 1/.

#### 3.1 Kommunikatsioonijuhtimine koolijuhtimise kontekstis

Antud alateema all toob autor välja uuringutulemused, mis andsid kirjelduse üldiselt kommunikatsioonijuhtimise mõistest ja sisust ning selle sobitamisest koolijuhtimise konteksti.

Uurimistulemustest lähtuvad peakategooriad antud küsimuse all kujunesid 1) kommunikatsioonijuhtimise olemus koolikeskkonnas ja 2) kommunikatsioonijuhtimise sisu koolis. Alateemadest annab ülevaate joonis 3.



Joonis 1. Kommunikatsioonijuhtimine koolijuhtimise kontekstis

##### 3.1.1 Kommunikatsioonijuhtimise olemus koolikeskkonnas.

**Kommunikatsioonijuhtimise selgitamine.** Kommunikatsioonijuhtimise või suhtekorralduse olemust üldiselt iseloomustades tõid uuritavad koolijuhid välja väga palju erinevaid seisukohti, kirjeldusi ja vaatenurki. Sageli mainiti, et ega koolijuht õiget definitsiooni öelda ei oskagi, sest puudub ettevalmistus, tööks pole ühtseid aluseid ega ühtset arusaama:

*Mulle tundub, et kui meid kokku panna erinevate direktoritega, siis me räägime kommunikatsioonist täiesti erinevas võtmes selles mõttes. /Koolijuht 3/*

Kõige enam selgitati suhtekorraldust läbi erinevate suhtlemisviiside. Arvati, et see on suhtlemine teiste organisatsioonidega, avalike suhete juhtimine, suhtlemine meediaga, suhtlemine erinevate sihtgruppidega ja lähtuvalt neist suhtlemisviisi valimine või kogu suhtlemise läbimõtlemine. Oli ka arvamus, et suhtekorraldus on olukord, kus lastakse teistel enda eest rääkida, kuigi oluline on, et inimesed suhtleks ise.

*See (suhtekorraldus) saab tekkida ainult siis, kui inimesed, kes peavad rääkima, ei räägi või ei julge rääkida ehk suhtekorraldust poleks üldse vaja, kui räägiksid. Nii öelda sellest PR-inimesi pole vaja, kui räägiksid need, kes asju teevad /Koolijuht 9/.*

Mõni uurimuses osalenud koolijuht selgitas mõistet läbi informatsiooni. Nii kirjeldades nähti kommunikatsioonijuhtimist kui info kogumist, selle kooskõlastamist ühtse arusaamise nimel, adekvaatse ja ausa info jagamist ning püüdlust suunata infot, mida inimesed omavahel hiljem räägivad seoses saadud infoga. Info juures toodi esile ka kommunikatsiooni kahe-suunalisus tagasiside ja hinnangute saamise näol.

Defineerimisel lähtusid koolijuhid ka mainekujunduslikust aspektist, pidades oluliseks endast hea mulje jätmist, enda teadvustamist laiemale avalikkusele, hoiakute tekitamist ning esines arvamusi mainekujunduse kui pealisehitise kohta.

*Ehk no ikkagi all on see igapäevane argitöö ja see on see; kommunikatsioon on selles mõttes, mainekujundus on selles mõttes see pealisehitus /Koolijuht 4/.*

Ehk siis olulisem on töötada nii-öelda pildiga, mida tahetakse välja näidata, ja kui see on hea, tulemused silmapaistvad, siis see ehitabki mainet.

Laiemalt vaadeldes kirjeldati kommunikatsiooni kui tegevuse loomulikku osa. Oli ka juhuseid, kus üldise mõiste defineerimisel lähtuti koheselt koolikeskkonnast ja kommunikatsiooni selgitati kui koolijuhtimise põhitegevust ning samuti kui õpetaja igapäevatööd. Ühe koolijuhi silmis on kommunikatsiooni olemuse osa üldiste haridusteamade selgitamine, mitte vaid konkreetse kooli või selle tegevusega seotud informatsiooniga

tegelemine. Vastukaaluks oli ka arvamus, et suhtekorraldus kui selline kooli pea üldse ei puuduta ning tavapärased mainekujunduslikud või kommunikatsioonireeglid koolis ei kehti.

*No ütleme, et teoreetiliselt ta mängib rolli, aga praktiliselt ei ole üheski koolis palgal suhtekorraldajat või mingisugust meediaspetsialisti/---/*

*Kool, on natukene teine nihuke, teine nagu klient ütleme selles valdkonnas, et siin nagu päris nii üheselt ei saa võtta, nii nagu eraettevõtluses on. /Koolijuht 6/*

Seega võib näha, et suhtekorraldust seostatakse siin eraldi valdkonna ja ametitega. Samuti näivad seosed olema pigem eraettevõtluse kui koolidega.

**Kommunikatsioonijuhtimise vajalikkus koolis.** Kommunikatsioonijuhtimise vajalikkuse põhjendamisel pidasid uurimuses osalenud koolijuhid kõige olulisemaks seda, et koolide konkureerimise olukorras (õpilaste vähenemine) tuleks kooli õpilasi ja et neil oleks põhjust kooli jääda. Gümnaasiumite kontekstis täpsustati, et soov on saada võimalikult häid põhikooli lõpetajaid, kes oleks motiveeritud ja sooviks esimese valikuna just konkreetses koolis õppida. Väiksemate koolide kontekstis nähti teadliku suhtekorralduse seost kooli ellujäämisega. Olukorras, kus suletakse palju väikekoole ja selle põhjuseks on õpilaste vähesus, saab kool töötada selle nimel, et saada uusi õpilasi, hoida olemasolevaid ja olla pidevalt pildil. Samas peab ütleva, et mõne koolijuhi meelest ei saa selliseid poliitilisi ja majanduslikke otsuseid kommunikatsiooniga arvestatavalt mõjutada.

*Need pannakse kinni sellepärast, et lapsi on vähe ja raha ei ole. Raha ei anta riigi poolt, seal on puhtalt majanduslikud põhjused. Seal ei ole mingit kommunikatsiooniga mingit pistmist. /Koolijuht 4/*

Vajalikkusest rääkides täpsustati, et tegelikkuses peaks rääkima hoopis kohustusest kõigile huvigruppidele näidata, mida ja kuidas tehakse, sest kool on avalik asutus.

*Kui kool ei räägi endast, mis ta teeb, siis ta ongi juba vea teinud ja selleks ei ole vaja mingit kommunikatsioonistrateegiat, vaid see on avalikus asutuses sisse kirjutatud reegel. Nii. Kui seda ei täideta, siis juba rikutakse avaliku asutuse käitumise, nii-öelda loomise ühte põhimõtet; see on avalik informatsioon. /Koolijuht 9/*

Direktorite meelest peaks koolide jaoks olema ka oluline, et nad oleks pildil ja nende maine oleks võimalikult positiivne, et kool saaks läbi kommunikatsiooni omada mõju kogukonnas ning mõjutada hariduse mainet üldisemas plaanis.

**Kooli kommunikatsioonijuhtimise eripärad.** Kuigi uurimuses osalenud koolijuhtidelt tuli ühe arvamusega, et kooli suhtekorraldusel ja kommunikatsioonijuhtimisel ei ole mingeid erilisi eripärasid ja kehtivad üldised valdkonnareeglid, leiti ka spetsiifilisi jooni, mis suhtekorraldust koolis mõjutavad.

Mitmel korral hinnati koolide kommunikatsioonijuhtimist raskemaks niiöelda tavalisest ärimaailmas kehtivast. Ühe põhjusena nähti suhtekorraldusspetsialistide puudumist ja hoopis teisi suhtekorralduse reegleid: näiteks mõeldi viimase all, et ajakirjanduse jaoks on erinevad olulised teemad suurtes linnades ja väiksemates kohtades. Teise olulise joonena mõeldi siin alaealistega tegelemist: kuna kool peab valima suhtlemiseks sihtgruppide “keele” ja oluliseks sihtgrupiks on põhikoolilõpetajad, siis laste “keel” on üks raskemaid. Alaealistega seotult toodi välja ka, et nendega kaasneb hulk tundlikku infot.

*No seal on ikkagi see, et tegemist on eks ju laste huvide kaitsmisega, et see tähendab seda, et seal on see nii öelda tundlike andmete hulk on hästi suur koolis, et see on teema. /Koolijuht 5/*

Mõtete puhul esines mõningaid vastuolusid: näiteks leiti, et kommunikatsioon on kooli elementaarne vajadus, kohustus ja oluline valdkond, kuid samas kõrval, et kooli põhifookus peab olema haridusel ning kommunikatsiooni ei saa üle tähtsustada.

*Et küsimus on, et kuhu see põhifookus seada. Kas põhiprotsessile, mis on koolis tegelikult ikkagi õppimine või seada fookus kuvandile. Mina arvan, et kooli fookus peab olema sel põhiprotsessidel. Et mis on see reaalne õppimine, reaalne asi, mille pärast nagu see kool üldse välja mõeldud, eks ole, toimima mõeldud. Et kui nüüd põhifookus seada kommunikatsioonile, siis lähevad asjad natuke valesti, mina arvan. /Koolijuht 8/*

Koolijuhtide hulgast tuli ka arvamus, et kuna oluline pole kasum, vaid õpilaste toimetulek edasises elus, ei ole koolis vaja nii palju tegeleda tootetutvustuse või reklaamiga. Küll aga on koolijuhtide meelest oluline arvestada, et peamiselt hinnatakse kooli tema tulemuste järgi ning maine sõltub tulemuste presenteerimise oskusest. Mainega seoses

peetakse kooli üheks eripäraks ka kuulumist üldisesse haridussüsteemi ning koolide tegevuse seotust üldise hariduse mainega.

**Probleemid kooli kommunikatsioonijuhtimise korraldamisel.** Kooli kommunikatsioonijuhtimise eripärade kõrval toodi välja ka probleeme kooli kommunikatsiooni korraldamises. Eripära, et ühe kooli tegevus üldistatakse kogu haridusele, on mõne koolijuhi meelest ka üks olulisi probleemkohti. Kuna üldistatakse pigem negatiivse puhul, ei pruugi kool suuta oluliselt hariduse mainet parandada. Lisaks on koolijuhid sageli vastamisi meediakanalite eelistusega avaldada negatiivse alatooniga lugusid ja kool ei saa seda väga mõjutada.

*Ega neil ongi õigus, nemad on äriettevõtte tegelt. Ta annab välja ju teada, miks nad panevad negatiivseid suurte pealkirjadega, siis müüvad ju paremine eksle. /Koolijuht 9/*

Teisalt oli ka arvamusi, et juhitud kommunikatsiooniga on võimalik positiivse osakaalu suurendada. Tuleb vaid ise õigel ajal reageerida või ennetavalt infot välja anda.

Koolijuhid nägid veel kooli kommunikatsiooni probleemidena seda, et koolides üldiselt esineb teadlikku kommunikatsioonijuhtimist vähe:

*Mina ei tea ka, mis asi kommunikatsioonijuhtimine on ja mis valdkonnad seal on, ma tõesti ei tea. Ma praegu tulistan puusalt selles mõttes ja tegelikult väga palju tulistamegi puusalt, et selles valdkonnas koolis. /Koolijuht 3/*

Koolide probleemina toodi välja ka, et puuduvad pädevad inimesed ning paljud koolid ei näe kommunikatsiooni tähtsust ega positiivset mõju:

*Tegelikult ma panengi aeg-ajalt küll tähele, et ei juhita absoluutselt neid sõnumeid, mis nagu tulevad, ja siis hädaldatakse, et näe mis pealkirjad pannakse, et ainult negatiivsed pealkirjad /---/ lastakse asi nagu ujuma ja siis pärast imestatakse, et milliseks see asi muutunud on. /Koolijuht 5/*

*Ütleme, et väga vähe tehakse midagi selles osas (suhtekorralduses) teadlikult ja oskuslikult ja vastavalt nii öelda professionaalsetele nõuetele nõuannetele ja võib-olla infole. Et ma arvan, et, et koolijuhtide seas on väga vähe pädevaid inimesi selles osas. /Koolijuht 3/*

Eraldi raskusena toodi välja aspekt, et sageli loobutakse arvamuse avaldamisest või ei pääse see mõjule, sest “kõvem” sõna ehk autoriteetsema või nimekama inimese arvamus loeb rohkem. Samas kõrval arvas üks koolijuht hoopis muud:

*Põhimõtteliselt oli see, et olla noh, see olla niisugune arvaja, kelle arvamusest nagu peetakse, siin ei ole küll mitte mingit vahet, kes sa oled. Sa võid olla vabalt selle kooli õpetaja või direktor või õppealajuhataja, kus käib kakskümmend inimest. Kui seal nagu ütled selgesõnaliselt välja, mis värk on, siis nii on. /Koolijuht 7/*

Probleemina näevad küsitletud direktorid veel ühiskondlikku suhtumist, et kõik inimesed peavad end haridusvaldkonnas väga teadlikuks (teavad, milline on õpetaja töö; milliseid ülesandeid ja kui palju peaks lastele andma jne). See koos inimeste vastuseisuga muudatustele raskendab oluliselt kooli kommunikatsioonijuhtimist ja kool on võimetu näiteks ajalehes ilmunud moonutatud infoga tegelema. Siinkohal oskas üks koolijuht aga välja tuua reaalse kogemuse, kuidas probleemolukorraga käitus:

*Esimese hooga otsustasin - tõenäoliselt intuitsiooni või mingi kogemuse põhjal, aga hiljem ma sain kinnitust sellele ka kuskilt kommunikatsiooniteooriast, et valeinformatsiooni ümberlukkamine ei vähenda selle algselt valeinformatsiooni kujundatud suhtumist. Või ühesõnaga: inimesed ei muuda selle tõttu oma hoiakuid, kui sa hakkad seletama ja vabandama. /Koolijuht 4/*

Kokkuvõtlikult saab öelda, et kommunikatsioonil nähakse seoseid koolikeskkonnaga ning suuresti tajutakse ennetava kommunikatsiooni olemust. Samas leitakse, et kuna koolides pole kommunikatsioonispetsialiste ega konkreetseid nõudeid kommunikatsiooni korraldamise osas, ei ole tegu koolikeskkonnas väga olulise valdkonnaga. Kommunikatsioon on koolis, kuid see näib kohati olevat iseenesestmõistetav ja suurem tähelepanu sellele pole mõne arvamuse põhjal vajalik.

### **3.1.2 Koolide kommunikatsioonijuhtimise sisu.**

**Kooli poolt kommuniqueeritavad teemad.** Koolide kommunikatsioonijuhtimise komponentide üle arutledes toodi koolijuhtide poolt esile kommuniqueeritavad teemad. Oluliseks peeti oma kooli visiooni, missiooni, eesmärkide ja väärtuste esitlemist avalikkusele. Koolijuhtide meelest on tähtis mõelda, kuidas viia üldsuse ja erinevate sihtgruppide ette

koolist just seda kuvandit, mida soovitakse, ning mil moel välja näidata suhtumist oma õpilastesse ja töötajatesse.

*Siis on ikkagi väga oluline see, mida me koolis välja näitame. Tähendab, alates siis kooli kodulehest, mida me sinna üles paneme oma kooli kui organisatsiooni kohta. Millised on meie visioon, missioon ja põhiväärtused, eesmärgid. Sellised põhilised tegevused, mida me kajastame kooli kodulehel. Kuidas me näitame välja, kuidas me oma inimestesse suhtume, kuidas me õpilastesse suhtume, kõike seda. /Koolijuht 1/*

Mitme koolijuhi arvates võetakse kooli suhtes sageli seisukoht tema tulemuste järgi ja seega on oluliseks teemaks nii õppe- kui ka muu tegevus ja saavutused: näiteks olümpiaadidel, spordis ja konkurssidel. Selle kõrval nimetati koolieluga seoses veel erinevaid üritusi, projekte ja tegevusi, millega saab avalikkuse tähelepanu püüda. Koolijuhtide sõnul mängivad koolivaliku juures rolli mitmed faktorid ja seetõttu on koolil vaja välja tuua, milline on just tema loodud lisaväärtus hariduses.

Kuna riigigümnaasiumite seas on mitmeid nii-öelda noori, hiljuti loodud koole, toodi välja alustava kooli mure, et pole veel pilti ega saavutusi, mida näidata, ja nii peab keskendumata veenva tulevikunägemuse esitlemisele.

**Tajutud sihtgruppid koolide kommunikatsioonijuhtimises.** Kooli poolt avalikkusele suunatud teemad on mõeldud väga erinevatele sihtgruppidele. Üks olulisi sihtgruppe on koolijuhtide meelest meedia, mis võib kommunikatsioonikontekstis olla ka kanal või vahend, et sihtgruppideni jõuda. Suurim sihtgrupp, mida kõik koolijuhid välja tõid, on laiem avalikkus. Sealt kitsama poole liikudes nimetati kogukonda ja kooliga nõrgemalt seotud kolmandaid isikuid. Töö ja tegevusega seotud väliste sihtgruppidenähaakse koolide jaoks kohalikku omavalitsust, maakonda ja ministeeriumit.

*Sest meie kool maakonna gümnaasium see tähendab, et meie sihtgrupp on maakond, siis kogukond laiemalt, kõik põhikoolide lõpetajad, õpilased ja, ja ma ei taha noh, saada neid õpilasi niivõrd mitte väljaspoolt maakonda, vaid eelkõige maakonna seest. /Koolijuht 8/*

Toodud näites nimetati mitmeid sihtgruppe ning muuhulgas toodi tähtsa sihtgrupina põhikoolide lõpetajad ehk potentsiaalsed õpilased. Gümnaasiumite eripärast lähtudes käis sama sihtgrupp läbi kõikidest vestlustest ja ühe koolijuhi meelest on põhikooliõpilaste näol tegu pea ainsa kooli jaoks olulise sihtgrupiga.

Erinevaid arvamusi kogunes lapsevanemate kui sihtgrupi kohta. Mõne koolijuhhi meelest mängivad lapsevanemad kooli igapäevaelus olulist rolli, kuid neid liigitati ka kogukonda kuuluvaks või üheks kooliga tihedamalt seotud sihtgrupiks, kes võib kuuluda ka sisekommunikatsiooniringi. Sarnaselt lapsevanematega oli eriarvamusi ka vilistlaste kohta. Mõne kooli jaoks on tegu väga olulise sihtgrupiga, kuid mõne direktori meelest võib neid vaadelda osana kogukonnast.

Õppetöö mitmekesistamise ja kooli arengu sooviga on enamike küsitletud koolijuhtide meelest väga oluline hoida häid suhteid erinevate koostööpartneritega, kelleks võivad olla ettevõtted, organisatsioonid, kutse- ja kõrgkoolid, teadusasutused ja muuseumid. Siiski esines arvamuste hulgas ka seisukoht, et see pole koolide jaoks primaarne või siis ei osatud seda sellises valguses välja tuua:

*No need on sihukesed teoreetilised või paberi peal olemas, ütleme pastakast välja imetud. Mina ütleksin selle peale, sest koolil ei ole mingisuguseid erilisi koostöö koostööpartnereid ning et keda peaks nii väga promoma. Et ainukesed ütleme niimoodi realistlikud koostööpartnerid, need kui kooli õpilased teevad mingeid üritusi ja otsivad endale ise sponsoreid sinna, kes neid üritusi finantseerivad. /Koolijuht 6/*

Lisaks nimetatud levinumatele sihtgruppidele toodi ühes vestluses välja hea kuvandi loomine potentsiaalseid uusi töötajaid silmas pidades. Kui kooli maine on hea, kool pakub oma töötajatele head töö- ja arengukeskkonda ning seda suudetakse avalikkusele esitleda, on koolijuhhi meelest lihtsam leida uusi töötajaid.

**Võimalikud kommunikatsioonikanalid.** Koolide kommunikatsioonijuhtimise töös näevad uuringus osalenud koolijuhhid mitmeid erinevaid kanaleid, kuhu infot suunata või mil moel sihtgruppideni jõuda. Üks enimnimetatud kanal on meedia oma eri vormides: artiklid lehtedes ja esinemine televisioonis või raadios. Kuigi kõik nimetavad oluliste kanalitena koolide kodulehti ja sotsiaalmeedia lehti ning võiks arvata, et ühiskondlike muutuste tõttu ongi virtuaalkanalid muutumas domineerivateks (üks tõdemus oli, et noored otsivad ja saavad infot enamasti Facebookist), tõid koolijuhhid välja veel otsekontakti võimaldavad kanalid nagu lahtiste uste päeva korraldamine, külaskäigud koolidesse, infomessidel käimine ning õpilastelt õpilasele suhtlus. Leiti ka, et koolid võiks kasutada ka välireklaamide võimalusi.

**Koolide kommunikatsioonitöö tegevused.** Kommunikatsioonijuhtimise tegevusteks üldises plaanis pidasid koolijuhhid reeglina kõige olulisemaks niiöelda tavapärasest tööd ehk siis sisulist õppetööd, et luua tugev pilt ja hea kuvand koolist ehk et oleks mida avalikkusele



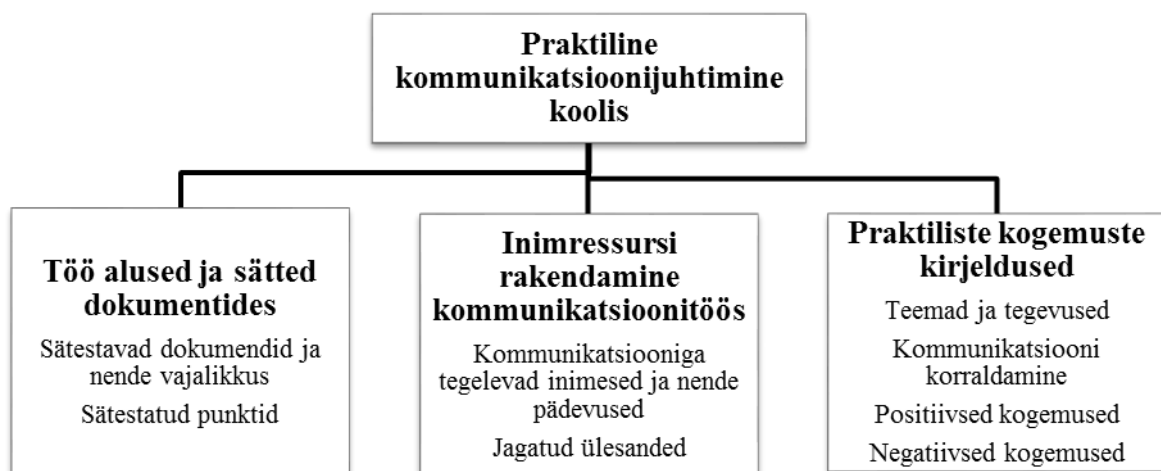
esitleda. Sellest järgmise sammuna nimetati tööd kuvandi hoidmise ja vajadusel muutmise nimel ning mainekujunduse eest hoolitsemist. Näiteks mõeldi selle all igapäevast käitumisreeglitest kinnipidamise nõuet, mis aitab hoida kooli mainet. Suur osa või isegi pea kõik tegevusest seisneb koolijuhtide meelest verbaalses ja mitteverbaalses kommunikatsioonis erinevate sihtgruppidega. Pidevalt peab töötama suhete nimel, sest läbi suhete hoidmise on koolil võimalik oma eesmärged ellu viia.

*Me kasutame põhimõtteliselt ära enda avalikku kuvandit ja enda nii-öelda olemasolevaid niisuguseid sidemeid ära selleks, et saada anda õpilastele võimalikult tugeva tulemuse. /Koolijuht 7 (kontaktide kasutamine õpilaste arendamiseks)/*

Tavapärase töö hulka kuulub veel pidev suhtlemine meediaga, kusjuures seda nähakse kahesuunalisena. Meediast saadakse ka omamoodi kvaliteetset ja kvantiteetset tagasisidet: kvaliteetset ehk hinnanguid ja hoiakut ning kvantiteetsuse annab kajastuste hulk.

### 3.2 Praktiline kommunikatsioonijuhtimine koolis

Antud alateema all püüdis uurija teada saada, kuidas kirjeldavad koolijuhid konkreetselt oma koolides toimuvat ja läbi viidud kommunikatsioonikorraldust. Alateemadena ehk tulemustest lähtuvad peakategooriatena nähti siin 1) töö alust ja sätteid kooli dokumentides, 2) inimressursi rakendamist kommunikatsioonitöös ning 3) praktiliste kogemuste kirjeldust. Iga kategooria teemad on toodud joonisel 4.



Joonis 2. Praktiline kommunikatsioonijuhtimine koolis

### 3.2.1 Praktilise kommunikatsioonitöö alused ja sätted dokumentides.

**Kommunikatsioonitööd sätestavad dokumendid ja hinnang nende vajalikkusele riigigümnaasiumites.** Riigigümnaasiumite põhjal võib öelda, et väga otseselt kommunikatsiooni puudutavaid punkte kooli alusdokumentides ei osatud sageli välja tuua. Mõned punktid on siiski paigutatud õppekavasse (pigem sisekommunikatsioonist), töökorraldusreeglitesse, arengukavasse või üldtööplaani. Konkreetsemalt võib direktorite sõnul leida tööplaanidest ja inimeste ametijuhenditest või töölepingutest.

*Vähemalt meie koolis on need asjad kõik ära jaotatud ja need ülesanded on inimestele ametijuhendites küll. Vot, ametijuhendid on need, kus on kirjas tegelikult ka, kes mida teeb ja kogub just selle väljapoole antava info kohta. /Koolijuht 1/*

Lisaks on avalike suhete juhtimine on ametijuhendis kõikidel riigigümnaasiumite direktoritel.

Konkreetses kommunikatsioonistrateegia olemasolu koolis kinnitas üks koolijuht, kes nägi sellel väga olulist kohta kooli juhtimises. Selle sisu ja olemust kirjeldas ta järgmiselt:

*See on strateegia pigem, strateegiadokument, et põhimõtted, kuidas suheldakse avalikkusega. See on, no ütleme kommunikatsioonipõhimõtete, strateegilise suhtlemise juhend, ütleme siis niimoodi. Seal ei ole näiteks konkreetsete juhtumite kohta meediaplaani koostamise juhendit, et seda me teeme siiski igal korral eraldi, kui meil on midagi tulemas välja sellist. /Koolijuht 5/*

Vastukaaluks avaldati ka arvamust, et üks järjekordne dokument kooli niigi mahukas dokumentatsioonis pole kindlasti prioriteetne ning võib tekitada olukorra, kus dokument on dokumendi pärast loodud või siis pöörab kommunikatsioonile proportsionaalselt liiga suure tähelepanu. Kooli põhifookuseks peaks saadud arvamuse kohaselt jääma siiski õpetamine ja kommunikatsioonitegevuste suurem osakaal võib tähendada aja võtmist kooli põhitegevuste arvelt.

*Aga noh, kui sul on, mõtlen, me ei saa niimoodi, kui me hakkame niimoodi lähenema, et kõik koolid peavad väga kommunikeerima ja tegema hullud strateegiad ja plaanid selle kohta, et siis me tegelikult nagu läheme nagu noh, ütleme, minu arust natuke liiale. Sest see põhitöö on tähtsam kui see kommunikeerimine. /Koolijuht 8/*

Kuigi võimalikku strategiadokumenti ei peetud direktorite poolt prioriteetseks, leidsid mitu uurimuses osalenud koolijuhti, et mingil hetkel võib see siiski töös vajalikuks osutada. Näiteks uue kooli loomise puhul on väline huvi loomulik, kuid uudsuse võlu kadumisel peaks hakkama ehk teadlikumalt mõtlema, kuidas jätkuvalt pildil olla. Omaette teemana nimetati muutunud ühiskonda ja lisandunud kanaleid, kus kool saab midagi arvata ja kus koolist saadakse midagi arvata. Olukorras, kus info liigub väga kiiresti ja ülevaade võib hajuda, võib kommunikatsiooniteemade täpsem sõnastamine kava või strateegia näol olla kasulik või lausa vajalik. Kommunikatsioonikava või strateegia plusside ja miinuste üle arutles üks koolijuht järgmiselt:

*Pluss ongi see, et see oleks nagu väga ühtsetel alustel ja ühtemoodi paistaks ka, ütleme, kõrvaltvaatajale see välja selles mõttes või et oleks meil koolis selline ühtne arusaam ja võib-olla infokuva. Et see ongi see kõige suurem pluss. Miinus on lihtsalt, on see, et on jälle mingisugune nagu plaan või paber või selline kava, mida üldiselt siis tuleb nagu täita või vaadata selles mõttes. Samas kõrval on jälle see pluss, et see võimaldabki täita kogu aeg kokku lepitud põhimõtet seda plaani. Et lihtsalt ütleme kõige suurem miinus ongi see, et see võib tunduda sellise järjekordse plaani või kohustuse või kavana mida tegelikult on päris palju koolil. /Koolijuht 3/*

Konkreetsemate punktide kirjapaneku pooldajad nimetasid, et ühine dokument võiks aidata ühistel alustel kommunikatsiooni korraldada, kuigi kommunikatsiooni sätestav dokumentatsioon pole koolis nõutud (väljaarvatud kriisikommunikatsiooniplaan, mis ei ole antud uurimuse fookuses). Vastupidised arvamused leidsid, et kommunikatsioonijuhtimine töötab koolis niisamagi ja töötavaid asju pole vaja kirja panna. Oli ka seisukoht, et kommunikatsioonikava koolis ei tööta, sest kooli eesmärgid on hoopis teised.

**Dokumentides sätestatud teemad ja reeglid.** Kokkulepitud kommunikatsioonireeglite kirjeldamisel leiti rohkem kaudseid seoseid nagu näiteks kodukorras nõutud väärrika käitumise või põhiväärtustes sätestatu seost kooli mainekujundusega. Arutluse käigus toodi koolijuhtide poolt siiski välja nii suulisi kui kirjalikke kokkuleppeid, mis olid lihtsalt sõnastatud. Näiteks töötas kollektiivis kokkulepe, et hea tava kohaselt antakse välja positiivset infot. Selle kõrvale saab tuua ühe koolijuhi arvamuse, et pigem peab andma välja adekvaatset infot, mis oleks aus ja vajadusel annaks pildi ka puudustest, kuigi ehk leebemas sõnastuses.

*Siis me ütlemegi ausalt: see (konfidentsiaalsuse huvides konkreetne objekt asendatud asesõnaga) on meil kehv, kehvapoolne, ma ei teagi, kas on kehv, siis ma ütlen alati kehvapoolne, see on alati korrektne. /Koolijuht 2/*

Reeglina nimetasid koolijuhid ka kokkuleppe, et koolist kommuniqueeritav informatsioon peab olema kooskõlastatud ning keeleliselt ja sisuliselt korrektne. Kirjutamata kommunikatsioonitavadest toodi välja veel hea tava, et omavahelised asjad klaaritakse omavahel ja avalikkuse ette tülitsema ei minda. Dokumentidesse kantud punktidest on mõnes riigigümnaasiumis sätestatud, et kommunikatsioonis lähtutakse ühistest põhimõtetest ning tavaline on meeldetuletus (kodukorras) kõikidele õpilastele ja töötajatele, et nad esindavad ka kooli ning kujundavad seega kooli mainet:

*No loomulikult see punkt, mida me ka nii õpetajatele, vabandust, nii töötajatele kui õpetajatele, õpilastele pidevalt räägime ja mis on ka punkt siis kodukorras, et iga kooliga seotud isik, olgu ta õpetaja või töötaja, käitub väarikalt ja peab seda meeles, et ta esindab kogu aeg ka kooli, mitte ainult iseennast. /Koolijuht2/*

Antud alateema juures võib kokkuvõtlikult öelda, et taas võib märgata arvamuste vastandlikkust: kindla dokumentatsiooni ja kirjapandud punktide tähtsustamine ning selle vastaspoolel arvamus, et niigi toimivaid süsteeme pole mõtet kirja panna.

### **3.2.2 Inimressursi rakendamine praktilises kommunikatsioonitöös riigigümnaasiumis.**

**Kommunikatsiooniga tegelevad inimesed riigigümnaasiumites.** Kommunikatsiooniga tegelevate inimeste nimetamisel töid peaaegu kõik küsitletud direktorid välja, et peamine vastutus langeb alati direktorile. Kuigi eraldi suhtekorralduse, kommunikatsiooni või PR-töötajat otseselt pole, on siiski mitmes koolis antud vastavad ülesanded ühe töötaja kätte. Vaid ühes koolis kajastuvad need ka inimese ametinimetuses projekti- ja avalike suhete juht. Tavaliselt on kommunikatsiooniülesandeid jagatud juhi abile, õppejuhile, õppesuundade juhile, sekretärile ja huvijuhile. Aeg-ajalt on mingites konkreetsetes projektides antud vastavad ülesanded inimesele, kes tavapäraselt sellega ei tegele. Töö sisuliseks läbiviimiseks on kaasatud ka õpilasi (rohkem veebitegevustesse, näiteks Facebook) ja kooli IT-inimesi, kes panevad pigem uudiseid üles, kuid sisuloomisega ei tegele. Tavapärasest erineva seisukohaga

tuli uurimuse käigus välja töökorraldus, kus kooli kommunikatsiooni eest vastutavad kõik inimesed, kes midagi ütlevad või teevad.

Inimeste kommunikatsioonialasest ettevalmistusest rääkides tõdesid koolijuhid, et teoreetilist tausta tasemeharidusest reeglina pole (ehk vaid väike osa mõnest õpitud aimest). Kõikidest nimetatud inimestest ja direktoritest on vaid üks, kellel vastav akadeemilisem taust olemas. Direktoritest osa on osalenud koolipidaja korraldatud kommunikatsioonikoolitusel ning nimetati ka isiklikust huvist lähtuvat enesetäiendust läbi artiklite ja raamatute lugemise.

*Ma ei ole otseselt nagu õppinud ühtegi sellist kursust, kus ma ei tea - kommunikatsiooni ja suhtekorraldus. Olen ise ennast harinud. Näiteks lugesin „Sõnumiseadja käsiraamatut“, selline raamat on eesti keeles olemas. Et seal on ka väga palju selle kohta kirjas, et mul on selline enesetäienduse korras saadud. /Koolijuht 8/*

Koolitöötajate puhul teati, et vastavaid ülesandeid saanud inimesed on varasemas töökogemuses teemaga kokku puutunud või lihtsalt isikuomaduste poolest väga sobivad selleks tööks.

**Inimeste vahel jagatud kommunikatsiooniülesanded riigigümnaasiumites.** Kui kooli kõneisikuks on ikkagi peamiselt direktor ja info saamiseks pööratakse ka eelkõige direktori poole, siis jagatud on ülesanded näiteks sisu - pressiteated, artiklid - loomise osas. Sageli kasutatakse siinkohal eesti keele õpetajate või vastava haridusega töötajate abi.

Jagatud ülesanded sõltuvad sageli isikuomadustest, individuaalsetest oskustest või konkreetsetest olukordadest. Üks koolijuht kirjeldab seda näiteks järgmiselt:

*Ma olen üritanud ühele teisele töötajale panna sellise tööülesande, et ta näiteks iga ürituse ees kutsub ajakirjaniku kohale ja teeb seda. Ta on üritanud, olen ametijuhendisse sisse kirjutanud, aga seda tegema panna ei ole inimest õnnestunud. Kuidagimoodi. Teiste tööde ja tegemise vahepeal läheb see tal alati meelest ära. Nii et see ei loe ka isegi, kui ametijuhendisse sisse kirjutada, kui ei ole inimesel seda soont, et ta seda teeb. Nii et kogu lugu ongi leida õige inimene, kes teeb selle tööülesande korralikult ka ära. /Koolijuht 1/*

Suhteliselt vähe töid direktorid enda ülesannetena välja veebikeskkondade sisuga tegelemist. Vastutus nii kodulehe kui ka Facebooki osas on reeglina antud teistele töötajatele ja töö korralduses löövad sageli kaasa õpilased. Töötajale on antud või nende ülesanneteks on kujunenud ka meediamonitoring ning leitud info jagamine ja salvestamine.

### 3.2.3 Praktiliste kommunikatsioonitegevuste läbiviimine riigigümnaasiumis.

**Riigigümnaasiumites läbi viidud kommunikatsioonitegevused.** Riigigümnaasiumite praktiliste kommunikatsioonitegevuste kirjeldamine tõi esile väga erinäolisi tegevusi ja viise, kuidas suhtekorraldus reaalselt toimub. Tähelepanu on saadud või avalikkuse ette mindud näiteks huvitavate õppetegevuste ja koolis toimunud üritustega. Rohkem tähelepanu on saanud küll tegevused, kuhu on kaasatud rohkem osapooli, tuntud inimesi (poliitikud, kultuuritegelased) ja nimekaid koostööpartnereid. Näiteks sai üks kool tähelepanu tänu ministri külaskäigule:

*Saatsime paar teadet, et meil on minister külas ja TV3 tuli kohale. Aga tegi küll intervjuu ministri ja paari õpilasega ja TV3 oli siis see nii öelda ka sees, et meie mõte nagu oligi, et see enam-vähem kuskil paar nädalat enne katseid toimub, et äkki jääb kuskil silma.*  
/Koolijuht 2/

Taolist strateegilist mõtlemist sai koolidirektorite selgitustest välja lugeda ka siis, kui juttu tuli osalemisest erinevatel võistlustel, konkurssidel ja üritustel või kui hakatakse kinni võimalusest avaldada arvamust mõne üldise haridusteema kohta.

Kuigi negatiivsemate teemadega avalikkuse ette sattuda ei taheta, peab koolijuhtide sõnul siiski vahel selgitama ka kooliga seotud probleeme või muid teemasid. Riigigümnaasiumite omapärast lähtuvalt toodi olulise tähelepanu tõmbava teemana välja ka vastuvõtukatsed ja nende tulemused ning see oli väga aktuaalne kõikide vastanud koolijuhtide jaoks lähtuvalt ajast, mil uurimine läbi viidi (märtsis toimuvad katsed paljudes riigigümnaasiumites).

**Kommunikatsioonitegevuste korraldamine riigigümnaasiumites.** Üks võimalus avalikkuse ette jõuda on koolide jaoks olnud see, kui meedia ise pöördub omaalgatuslikult. Pressiteadete saatmist on riigigümnaasiumites kasutatud, kuid seda ei nimetanud kõik koolidirektorid. Mitmel koolil on õnnestunud kohaliku meediaga kokkuleppel kirjutada ise artikleid ja saata fotosid.

*See oligi selline lugu, kus me pidime siis ise kirjutama loo ja pildi ja siis see avaldati lehes. Et ajakirjanik avaldas tingimusel, et me ise pildistame, ise kirjutame kokku. Et, väga tore, et see oli meie jaoks nagu uus kogemus, et me ilmselt hakkame seda tulevikus võib-olla siis rohkem tegema, et siis me saame pildiga loo, mitte ainult väikese nupukese.*  
/Koolijuht 5/

Kommunikatsioonialase õnnestumisena toodi mitmel korral välja seda, kui pressiteate või kontaktivõtmise peale on ajakirjanik ise kohale tulnud ning eriti olulise tähelepanuviisina nähakse neid kordi, kui on tekkinud võimalus televisiooni, vähem raadio, läbi avalikkuse ette saada.

Koolikommunikatsiooni lahutamatuks osaks on saanud kõigi direktorite sõnul kooli koduleht ja sotsiaalmeedia lehekülg. Kuna ühe olulise sihtgrupi ehk noorteni jõutaksegi peamiselt läbi veebikanalite, on need olulised kommunikatsioonivõimalused. Samas on üritusi ja vastuvõtukatseid reklaamitud ka paberkanalitel ning kooli tutvustamisel peetakse oluliseks erineval moel otsekontakti ja vahetut suhtlemist. Niiöelda traditsiooniliste meetodite kasutamist põhjendas üks koolijuht järgnevalt:

*Et meil ei ole mõtet käia mingitel messidel, kus on ma ei tea, üle Eesti koos. Meil ei ole mõtet käia mingitel sellistel üritustel, kus on üle Eesti vaja ennast turundada, pigem ma arvan, meil on eesmärk keskenduda täpselt nendele konkreetsetele koolidele, sellepärast me käime nendes koolides kohal. Kõikides maakonna põhikoolides käime kohal, sõidame nad läbi ja räägime niimoodi silmast- silma nende õpilastega, mitte ei lähe läbi meedia nendeni. /Koolijuht 8/*

Lisaks kõigele nimetatule mainisid mõned koolijuhid, et nende koolid on levitanud paberreklaame: seda on kasutatud näiteks ürituste reklaamimiseks või vastuvõtukatsetele kutsumiseks.

#### **Riigigümnaasiumites saadud positiivsed kommunikatsioonikogemused.**

Kommunikatsioonitegevustest lähtuvad kogemused on koolijuhtidel erinevad. Positiivse poole pealt on koolijuhid tundnud heameelt, kui tähelepanu tegevustele on tõmmanud tähelepanu koolile ja seda vahel juhuslikult.

Koolijuhtide vastustest selgus ka, et aeg-ajalt on teadlikult valitud käitumisviise kommunikatsioonis ja see on toonud hea kogemuse (selle all mõeldud ka mõnele teemale teadlikult reageerimata jätmine). Samuti toodi positiivsena välja teadlik kommunikatsioonijuhtimine, mis on aidanud vältida negatiivsete sõnumite avaldamist või võimendumist.

*Meil on ikkagi niimoodi, et kui meil midagi toimub, siis me arutame läbi mismoodi me kajastame, mismoodi, ühesõnaga mitte meie ei kajasta vaid see meediaplaan, et kellega*

*või kellele me teavitame, keda me kohale kutsume ja nii edasi, mis ei ole kunagi muidugi garantii, et nad tulevad, aga vähemalt me oleme siis kõik teinud. /Koolijuht 5/*

Välja toodi ka mõni olukord, kus edukas kommunikatsioon on toonud koolile väga otseselt mõõdetava kasu - kas on mõni probleem kooli jaoks soodsamalt lahenenud või on nähtavalt suurenenud vastuvõtukatsetele registreerunud õpilaste arv.

*Ja tasapisi siis tänu sellele mainekujundusele, mida me oleme püüdnud kõigest väest ise teha igatepidi ja sellega seoses on juba eelmisel kevadel, oli jälle üks klassitais õpilasi rohkem ja tundub, et sel aastal läheb ka väga hästi meil vastuvõtt nii et oleme raskest kohast üle saanud. /Koolijuht 1/*

Ühise joonena positiivsete kogemuste tekkimise kirjeldamisel võib muidu näha teadlikku tegevust, et heade tulemusteni jõuda. Lisaks on korraldatud tegevusi, mille üks eesmärk ongi tähelepanu tõmbamine koolile: näiteks mõned üritused või osalemine koostööprojektides.

#### **Riigigümnaasiumite negatiivsed kogemused kommunikatsioonitegevuses.**

Õpimomente ja negatiivsemaid kogemusi sai nimetada pea iga uurimuses osalenud koolijuht. Välja toodi näiteks see, et pärast õnnestunud tegevusi on olnud kahjutunne tagasihoidliku kommunikatsiooni pärast, sest väga hea asi on jäänud vaid kooli seinte vahele.

*Et pigem on see, et mõnikord lihtsalt erinevate asjaolude kokkulangemisena mõtleme, et seda asja oleks pidanud tegema, saatma meediasse või kuidagi, aga et nii äge asi oli, aga ta kommunikatsioon jäi nõrgaks, et see ei jõudnud kaugemale. /Koolijuht 8/*

Üks tüüpilisemaid probleeme oli direktorite mure, et meedia jätab positiivsed lood sageli avaldamata või avaldab need vaid veebiväljaandes. Üks koolijuhtidest tunnistas, et raske on mõista paberväljaandes saamise kriteeriumeid: jääb mulje, et asjalike teemadega sageli see ei õnnestu, kuid sügavama sisuta ja kõlava pealkirjaga lood ära trükitakse.

Laiema haridusalase diskussiooni mõttes näevad osa direktoritest, et mitmed olulised teemad jäävad vaid nišiajakirjandusse (näiteks Õpetajate Lehte), kuigi hariduse maine ja selgituste eesmärgil oleks vaja suuremat tähelepanu. Samuti on mitu kooli kokku puutunud olukorraga, kus ajalehes avaldatud info on moonutatud, valesti tõlgendatud, lausa valeinfot sisaldav või esitatud negatiivse alatooniga. Näiteks sellisel juhul:

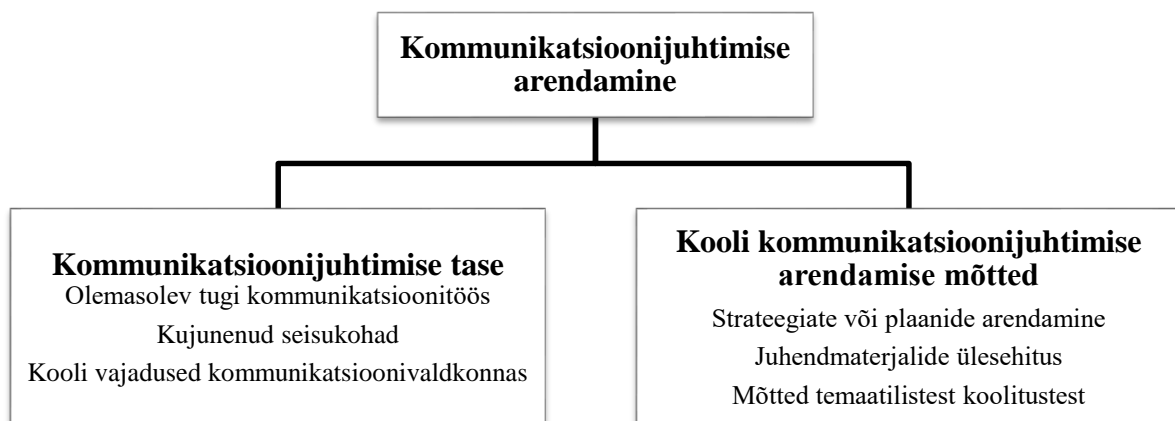


*Üks näide oli meil tegelikult eelmisel sügisel, kui taas neid pingeread avaldati, siis meie kohaliku ajalehe peatoimetaja poolt artiklile pandud pealkiri tõstis tormi muidugi siin kohalikus meedias. No mis mul teha oli, ega ei olnud, helistasin peatoimetajale, küsisin, miks selline pealkiri, tema põhjendas ära, miks tema sellise pealkirja kiiruga pani, artiklisse tegelikult süvenemata. Siis minu ees tema vabandas, et tema on nii teinud, aga keeldus üldsuse eest vabandamast, mis mul siis teha oli. /Koolijuht 1/*

Halvematel kordadel on sellised olukorrad tekitanud arusaamatust kogukonnas või tööandjaga. Enamik koolijuhte tunnistas kooli võimetust meedia ees, kuid samas oli ka arvamus, et kommunikatsiooni teadlikuma juhtimise ja kiirema reageerimisega on võimalik negatiivsete uudiste mahtu või mõju vähendada.

### 3.3 Koolijuhtide arvamus koolide kommunikatsioonijuhtimise arendamisest

Antud alateema raames uuriti, millist tuge on koolijuhid kommunikatsioonitöös siiani kasutanud ja kuidas selle taustalt edasi minna. Uurimuses saadud tulemused jagunesid kaheks peateemaks: 1) koolide kommunikatsioonijuhtimise tase hetkeseisuga ja 2) mõtted kooli kommunikatsioonijuhtimise arendamiseks. Mõlemat peakategooriat vaadeldi kolme alateema kaudu, mis toodud joonisel 5.



Joonis 3. Koolide kommunikatsioonijuhtimise arendamine

### 3.3.1 Kommunikatsioonijuhtimise tase koolides hetkel.

**Olemasolev ja riigigümnaasiumites kasutatud tugi kommunikatsioonitöös.** Kuna ühtseid aluseid, seaduseid või juhendmaterjale koolidele pole, töid koolijuhid välja, kuidas nad siiani on saanud tuge oma kommunikatsioonitöö korraldamiseks. Tugisüsteemidena nimetasid riigigümnaasiumite juhid pea ühtselt koolipidaja ehk Haridus- ja teadusministeeriumi igakülgset abi kommunikatsiooniküsimustes. Koolipidaja vastavad spetsialistid on abistanud alati kriisikommunikatsiooniga, kuid andnud nõu ka erinevates igapäevaelu puudutavates temaatilistes küsimustes.

*Natukene ikka koolipidaja. Nii et, kui on olnud niisugused kriitilised probleemid, siis ikka saab pöörduda ministeeriumisse ja seal on spetsialistid olemas, kes oskavad siis ka nõu anda, et kas selle sõnumiga käia välja või mitte; eriti kui on olnud siis negatiivseid probleeme. /Koolijuht 1/*

Lisaks koolipidajale on koolijuhtidele nõu andnud ka valdkonnas teadlikud isiklikud kontaktid. Toetava tegurina koolipidaja poolt nimetati ka koolijuhtidele korraldatud koolitust, mis andis põhjalikuma ülevaate kooli kommunikatsiooni korraldamisest ja erinevate tegevuste arendamisest. Mitu koolijuhti on leidnud tuge üldistest artiklitest (eelkõige internetist) ja konverentsidel arutatud teemadest.

**Koolijuhtidel kujunenud seisukohad kommunikatsioonijuhtimisest.** Läbi omandatud info ja töökogemuse koolis on tekkinud koolijuhtidel oma seisukohad kooli kommunikatsioonijuhtimise osas. Ühe olulisemana arutati vabatahtlikkuse üle - kommunikatsioonivaldkonna tegevusi, plaane või koolitusi ei saa koolidele kohustuslikuks teha, sest kohustuslikke asju on niigi palju ja nagu eelpool välja toodud sai, ei ole kommunikatsioon koolide põhitegevus. Pigem peaks pakkuma võimalusi ja näitama kasutegurit, et huvitundjad saaks ise oma arenguga tegeleda. Seisukohtades võis taas näha mõningaid vastuolusid. Näiteks leiti, et praegune süsteem töötab hästi ning olulist arengut vaja ei lähegi ja et koolis puudub vajadus näiteks kirjaliku strateegia järgi. Vastupidine seisukoht oli, et tänapäeval on strateegia siiski vajalik ja koolis, olenemata selle suurusest, peab olema kommunikatsioonis pädev inimene.

**Koolide vajadused kommunikatsioonitöös.** Koolide vajaduste kirjeldamist saab alustada koolijuhtide üldiste hoiakutega seotud mõtetest. Koolijuhid leidsid, et hariduses oleks vaja selget arusaama kommunikatsiooni tähtsusest ja suunata koolijuhte üldiselt rohkem sellele mõtlema. Abiks võiks siinkohal olla ühtsem kommunikatsiooniplatvorm nii

riigigümnaasiumitele kitsamalt kui laiemalt kõikidele koolidele ning selleks, et üldist suhtumist muuta, on vaja järjekindlust. Arvati, et aeg-ajalt võiks abi olla neutraalsest, ilma haridusvaldkonna spetsiifikata, vaatest hariduse ja koolide kommunikatsioonitegevusele.

*Ühelt poolt ma leian, et oleks tore, kui ta jääkski neutraalseks. Et olekski väga oma ala professionaal, eks ole, et kommunikatsioonispetsialist. Et oleks niisugune neutraalne, et tema ei oskaks ega tahaks sisse tuua seda hariduselementi selles mõttes nagu. Teiselt poolt mõnikord oleks tore, ma mõtlen, et ma võib-olla pigem kuulaks oma kolleegi ja tema edulugu või tema kogemusi; siis võtaks neutraalse kommunikatsioonispetsialisti arvamuse. /Koolijuht 3/*

Suuremat tähelepanu vajaks osa direktorite meelest alustavad koolid ja koolijuhid, sest algaja ei pruugigi tulla kõige peale või kõike vajalikku küsida. Näiteks tunnistab üks koolijuht mõningast ebakindlust:

*Praegu on hästi suureks probleemiks see, et kuidas see võimalikult hästi kommunikeerida väljapoole (kogukonnale) põhjuseid, miks me midagi teeme ja kuidas me asju teeme. Meile tundub, et me ei jõua päris kohale. Mõne asjaga, kui jõuame, siis vääralt. /Koolijuht 3/*

Konkreetselt koolisiseste vajadustena toodi välja kõiksugune teave, oskused ja info valdkonna kohta ning vajadus leida õige inimene, kellele suunata kommunikatsiooniga seotud ülesanded.

### **3.3.2 Mõtted kooli kommunikatsioonijuhtimise arendamiseks.**

**Strateegiate või plaanide arendamise ideed.** Strateegia või plaani erinevuste puhul toodi vestlustes välja strateegia üldsõnalisus ja plaani pigem punktuaalne ülesehitus. Plaan tehtaks oma koolile, kui selleks nähakse selget vajadust, on keegi selle põhja valmis teinud või on konkreetne juhend, kuidas kooli kommunikatsioonistrateegiat kirja panna. Üldiselt leiti, et pigem oleks parem lühike, ühele A4 paberile mahtuv dokument; projekt või raamkava formaat strateegia üldiste tegevuste ja näiteks aastafookusega. See plaan peaks koolijuhtide meelest olema eelkõige iseendale tehtud dokument kõige olulisemaga. Sisu osas anti soovitusi, et vältima peaks “loosungeid”, sest need ei tööta - näiteks “Käitu hästi!” ei pruugi anda soovitud tulemusi.

Mitme koolijuhi jutust selgus, et kui oleks olemas näidised või juhendid strateegia tegemiseks ja sel praktilist kasu nähtaks, kohandaks nad selle meelsasti oma koolile. Toonitati nii kava/strateegia arutelus kui tegelikult teistegi arenguvõimaluste punktide all, et kõik tegevused ja materjalid peavad olema võimalikult praktilised ja nähtava kasuga koolidirektoritele. Mitmel korral arvati ka, et osaliselt saab koolijuht enda jaoks üldistest kommunikatsiooniteemalistest materjalidest või koolitustest abi.

**Võimalike juhendmaterjalide ülesehitus.** Üldiselt leiti koolijuhtide poolt, et iga juhendamine ja tugi on kasulik ning pakuti, et koolijuhtimist arendavateks tegevusteks võiks olemas olla igast valdkonnast abimaterjale. Nende kasutamine lähtuks siis konkreetsest koolijuhist ja tema vajadustest. Juhendite võimaliku sihtgrupina nähti küll eelkõige alustavaid juhte ja neid, kes soovivad end täiendada.

Juhendmaterjalide koostamisel peaks küsitatud koolijuhtide meelest silmas pidama teooria ja praktika paralleelsust ning ühe sisulise näitena pakuti konkreetsete juhtumite analüüsi.

*See võikski olla ütleme siis, see raamat võikski olla nagu lisa või siis üks osa sellest raamatust võiks olla see strateegiline plaan, näidis sellest ja siis need näited ja lahtiseletusega näited; nii öelda case studyd lahtiseletusega võiks olla seal juures, et siis olekski kokku üks raamat. /Koolijuht 5/*

Tänapäevale omaselt peeti üheks oluliseks kriteeriumit veebi teel kättesaadavust. Koolidirektorite pea ühine arvamus erinevate juhendite kohta oli, et need peaks olema võimalikult lühikesed – mahtuma ühele A4 paberile või olema näiteks formaadis 10 “käsku” või soovitust.

*Minu seisukoht on see, et ei ole mõtet teha pikki keerulisi dokumente, et neid tänapäeval ei jaksa, viitsi keegi lugeda, et neid tehakse nagu enda rõõmuks ja siis ise noh, luuakse nagu endale selline mull, et meil selline lahe asi, siuke, kõik on kirjas. Aga, aga tegelikult, keegi, kes seda loeks. Et see on selline tühi töö minu arvates. /Koolijuht 8/*

*Kui ma lööksin ta lehekülje lahti nii-öelda ja ma saan sealt lahti kätte selle nii-öelda selle probleemiasetuse, mis mul hetkel laua peal on. Ja see võtab mult, nii-öelda selle kontseptsiooni läbilugemine, võtab mult seitse minutit. Siis on okei, kui ta võtab kaksteist minutit, siis ei ole okei, sest siis ma jätan, siis ma ei tee seda. /Koolijuht 7/*

Üldise positiivse hoiaku kõrvale saab siia kõrvale tuua arvamuse, et kooli kommunikatsioonijuhtimine pole piisavalt lai valdkond: olulised on vaid mõned üksikud punktid ja eraldi materjali koostamise jaoks ei korjaks seda piisavalt.

**Mõtted võimalikest temaatilistest koolitustest.** Võimalikesse koolitustesse või tasemehariduses pädevuse arendamisele avaldati pigem poolehoidu ja vähem arvati, et koolitusi poleks vaja. Leiti, et kuna koolijuhid on väga erineva tasemega selles valdkonnas, oleks vaja koolitusi lausa algteadmistest peale.

*Kus igaüks saaks oma niiöelda vajadustele lähtuvalt võtta, et kui ma tõesti olen väga algaja, siis ma saangi võib-olla üldse aru, mis see kommunikatsioonijuhtimine veel on; kuidas, mis valdkonnad on ja kuidas võimalikult me räägiks nagu enam-vähem sama keelt selles mõttes. /Koolijuht 3/*

Hetkel õppivatele tulevastele koolijuhtidele peaks töötavate direktorite aramusel olema tasemehariduses kindlasti kommunikatsioonivaldkond sees. Ühe arvamuse kohaselt pole see vähemoluline ka õpetajate tasemehariduses, sest ka õpetaja töös on palju suhtlemist puudutavat ning direktorid kasvavad sageli välja just õpetajate hulgast. Vastavate koolituste olemasolu korral näeks üks koolijuht võimalust saata end täiendama teemaga tegelev koolitöötaja. Koolituste ja vastava väljaõppe olulisust tõi välja eriti üks koolijuht:

*See koolijuht, kes on väikses koolis, peab lihtsalt nagu selle teemaga seoses kas ise juurde õppima või saatma kellegi õppima. Kindlasti tuleb selle eest hoolitseda, et selle teemaga oleks keegi majas kursis. Ja no väikses koolis ilmselt ei ole muud varianti kui peab andma selle kellelegi lisaulesandeks või direktor ise teeb seda. /Koolijuht 5/*

Koolituste alternatiivina nähakse ka arutelusid oma kolleegidega ja koolide omavahelist infojagamist. Koolitustele nähakse uuringus osalenud koolijuhtide arvates riigipoolset rahastamist ning tellimusi Tartu ja Tallinna Ülikoolidele. Võimalikku riigipoolset huvi selgitatakse näiteks nii:

*Ma ei, ma arvan küll, et sellel oleks üsna oluline mõju Eesti haridussüsteemi niiöelda noh ma ei ütle paremal väljanäitamisel, vaid adekvaatsel väljanäitamisel. Sest see on ikkagi suur oskus, kuidas ühte ühte probleemi või murekohta niiöelda välja tuua, eks. /Koolijuht 2 (koolituste kohta)/*

Kokkuvõtvalt võimalike arengute osas saab öelda, et üldine suhtumine erinevatesse tugimaterjalidesse on soosiv. Peamisena oodatakse kõikidelt erinevatelt võimalustelt praktilist rakendatavust ja elulist lähenemist. Suurteks plussideks oleks veel konkreetsus ja võimalus materjali kiirelt läbi töötada.

#### 4. ARUTELU

Lähtuvalt käesoleva uurimuse eesmärgist ja püstitatud uurimisküsimustest toob autor selles peatükis välja olulisemad uurimistulemused ja seostab neid teoreetilise materjaliga.

Magistritöö eesmärgist lähtuvad uurimisküsimused olid järgmised:

1. Millisena tajuvad riigigümnaasiumite juhid kommunikatsioonijuhtimise rolli koolijuhtimise kontekstis?
2. Kuidas kirjeldavad riigigümnaasiumite juhid koolis toimuvat praktilist kommunikatsioonijuhtimist?
3. Kuidas kirjeldavad riigigümnaasiumite juhid koolide kommunikatsioonijuhtimise võimalikku arendamist?

Aruteluosa ülesehitus järgib vastuseid uurimisküsimustele. Teises alapeatükis tuuakse välja uurimuse piirangud ja töö praktiline väärtus.

##### 4.1 Arutelu

Üldiselt võib öelda, et tulemused andsid autorile väga mitmesuguseid ja kohati lausa vastanduvaid arvamusi samade nähtuste või koolijuhtimise jaoks oluliste konkreetsete tegevuste kohta. Võis täheldada suuri erinevusi valdkonna tähtsustamises koolikeskkonnas ning teadliku tegevuse olulisuse kirjeldamises. Erinevused jäid silma ka küsitluses osalenud koolijuhtide suhtumisest: kuigi üldine hoiak kooli kommunikatsiooni teemadel oli positiivne, leidis arvamusi ja sõnakasutust, mis valdkonda ja selle tähtsust pisendasid või väheväärtuslikuks hindasid. Nimetatud suhtumine ei ole küll kuidagi vastuolus teoreetilise materjaliga, mis kinnitab, et suhtekorraldust peetakse suuresti ärimaailma või poliitikasse kuuluvaks valdkonnaks (Past, 2007).

**Kommunikatsioonijuhtimise roll koolijuhtimise kontekstis.** Saab tõdeda, et kuigi valdaval enamusel küsitatud koolijuhtidest puudus teoreetiline taust kommunikatsioonijuhtimise valdkonnast ning tunnistati täielikku “puusalt tulistamist”, ühtis koolijuhtide intuiitivne, praktilisest kogemusest lähtuv või muudest valdkondadest tuletatud aramus suures osas teoreetilistes lähtekohtades toodud definitsioonidega. Selgitustes toodi

välja erinevaid aspekte ja lähenemisi, mis võib osaliselt olla põhjendatav ka teema teoreetilise taustaga: suhtekorralduse ja kommunikatsioonijuhtimise teooriaid iseloomustab definitsioonide paljus, mis võivadki kehtida paralleelselt (Grunig, 2006; Grunig & Hunt, 1984; Ihlen & van Ruler, 2007; Past, 2013; Saksakulm Tampere, 2005; Smith, 2013, Vaarik, 2014). Mõiste sisu selgitamisel saab läheneda erinevatest aspektidest ning seda võis näha ka tulemustes.

Kui võtta aluseks Jänese (2004) ja Kuusiku (2005) töödes kasutatud suhtekorralduse definitsioonide nelja märksõna: kahesuunalisus, planeeritus, (pikaajalised) suhted sihtgruppidega ja juhtimisfunktsioon, siis kõiki neid märksõnu võib kohata ka uurimistulemustes.

Kahesuunalisus. Seda märksõna toodi otseselt välja küll kõige vähem. Kahesuunalisuse juures nimetasid koolijuhid avalikkuselt tagasiside saamist meediakajastuste ja rahuloluküsitluste kaudu. Siinkohal ei ole küll süviti mindud, mida rahuloluküsitlusega saadakse, kas ja kuidas selle järgi oma otsuseid muudetakse ning millist sisendit küsitlusele vastav sihtgrupp annab, sest see ei ole antud töö põhifookuses.

Planeerimine. Planeerimise vajalikkuse osas võis märgata kõige suuremaid eriarvamusi. Koolijuhtide kirjeldustest tuli mitmel korral välja, et kooli kommunikatsiooni pole vaja kuidagi eraldi korraldada või planeerida. See on niikuinii toimiv süsteem. Siiski leiavad teoreetikud, et suhtekorralduse ja sellega seotud tegevuste keskmeks on efektiivne planeerimine, sest tänapäeval peab teadma, mida teha, miks teha ja kuidas hinnata valitud väljundite kasulikkust (Smith, 2013). Ühe koolijuhi meelest on kommunikatsiooni planeerimine ülioluline, kuid sellega ei tegeleta ja seejuures imestatakse, miks ja mil viisil on tekkinud arusaamatused või moonutatud info levik. Uuringutulemusi laiemalt vaadates võib näha, et enamus kirjeldatud positiivsetest kogemustest on saavutatud teadlikuma kommunikatsioonitegevusega.

Suhted sihtgruppidega. Brundrett (2012) peab oluliseks, et kool kaasaks võimalikult palju kooli jaoks olulisi sihtgruppe, et jõuda oma strateegiliste eesmärkideni. Suhteid oma sihtgruppidega peavad oluliseks kõik küsitluses osalenud, kuigi neid toodi välja erinevalt. Mitu koolijuhti kirjeldasid väga põhjalikult hästi toimivaid partnerlussuhteid ning seda, milliste eesmärkideni konkreetne suhe viia saab. Nähti mitmeid võimalusi kasutada teisi organisatsioone – ka eraettevõtteid - õpilaste arengu huvides (näiteks loengud ettevõtjatelt, erinevate ametite esindajatelt; ühised koolituspäevad või projektid). Samas oli arvamus, mis näitas eraettevõtjaid vaid kui mõne kooliürituse sponsoreid ning kommunikatsiooni

sihtgrupina nimetati vaid põhikoolide lõpetajaid. Ka Kukemelk ja Ginter (2016) kinnitavad, et Eesti koolidel on oma sihtgruppide kaasamisel veel arenguruumi.

Juhtimisfunktsioon. Kõik küsitletud koolijuhid pidasid kommunikatsioonijuhtimist koolis täielikult või vähemalt osaliselt direktorite ülesandeks ja vastutusalaaks. Kuigi reeglina on peamine vastutus direktoril, on suuremaid valdkondi või väiksemaid ülesandeid jaotatud teistele personali liikmetele. See kattub arvamusega, et tänapäeva koolijuhi ülesannete paljususe juures ei olegi ühel inimesel võimalik kõike üksi teha (Brundrett, 2012). Kuigi mõne koolijuhi meelest pole koolis võimalik või vajalik eraldi kommunikatsioonifookusega inimese töötamine, võib mõne kooli näitel siiski öelda, et nii vajadus kui võimalikkus on olemas. Tõepoolest ei ole koolides piisavalt tööd täiskohaga kommunikatsioonijuhile, kuid tulemustest lähtus, et osa tööülesannetest võivad ühel ametikohal olla konkreetselt kommunikatsiooniga seotud.

Kui vaadelda Lunbladi ja Stewarti (2005) pakutud koolide kommunikatsioonijuhtimise definitsiooni, leiame taas nii sellest kui uurimuses osalenud koolidirektorite vastustest kahesuunalisuse, suhtlemise avalikkusega ja suhtekorralduse eesmärgina kooli (igapäevase töö) arendamise.

Seega tekib tulemustest pilt, et uuringus osalenud koolijuhid mõistavad kommunikatsioonijuhtimise kui valdkonna olemust. Samas on teadmiste ja mõtete kompleksus inimeseti erinev.

Selles, kui oluline on üldse kommunikatsioonivaldkond üldiselt koolide ja riigigümnaasiumite jaoks, olid koolijuhid taas eri meelt. Kuigi mitmed teoreetikud kinnitavad suhtekorralduse suurt tähtsust koolides (Cone, 1971; Kink, 2006; Past, 2007) ja seda kinnitasid ka mõned koolijuhtide arvamused, leidis osa koolijuhtidest, et koolid on siiski teistsugused asutused ja kommunikatsiooni ei saa neis üle tähtsustada. Mitmed teoreetikud viitavad aga, et tänapäeval on koolijuhtimisele esitatud nõuded oluliselt muutunud (Harris et al., 2003; Hämäläinen et al., 2004; Vooremäe, 2009; Übius, Kall, Loogma, & Ümarik, 2014). Ühe osana sellest nimetatakse, et muutunud ajad eeldavad koolidelt oskuslikku ja läbimõeldult korraldatud kommunikatsiooni oma sihtgruppidega (Porterfield & Carnes, 2012).

Ühelt poolt tuli tulemustest välja, et kommunikatsioon kui valdkond pole ehk kooli jaoks nii oluline ning ühe kooli eripärana toodi välja, et turundus pole kooli teema, kuid samas rääkisid kõik direktorid vastuvõtukatsete reklaamist ning strateegilisest kommunikatsioonist seoses sellega.



Rohkem üksmeelseid mõtteid sai koolijuhtidelt koolide kommunikatsioonikanalite, teemade ja tegevuste osas.

**Praktiliste tegevuste ja kogemuste kirjeldused.** Praktiliste tegevuste ja kogemuste kirjeldamine koolijuhtide poolt tekitas autoris osaliselt küsimuse, kas ja kui täielikult teadvustatakse kooli kommunikatsioonitegevuse ulatust. Siinjuures ei pea autor silmas seda, et koolijuhid pole pädevad mõistma, vaid pigem seda, et tegevused on niivõrd iseenesestmõistetavad ja koheselt ei teki peas seoseid planeeritud kommunikatsiooniga. Kerged vastuolud tekkisid nimelt arvamustega, et kommunikatsiooni ei pea eriliselt planeerima või et tegu pole kooli jaoks olulise valdkonnaga. Praktilisi tegevusi kirjeldades tuli siiski välja, et kooli jaoks on oluline jõuda avalikkuse ette ning teadlikumad lähenemised kommunikatsioonile toovad sageli positiivseid kogemusi.

Teadlikuma lähenemise uurimisel küsiti koolijuhtidelt, kuidas on sätestatud kommunikatsioonipõhimõtted ja -reeglid kooli alusdokumentides. Küsitletud koolijuhtidest vaid üks nimetas, et neil on olemas kommunikatsioonistrateegia. Teiste puhul see puudus ja reeglina ei nähtud ka selle vajalikkust. See ei ole kooskõlas teadmiselega, et juhtimisstrateegiate olulisust on välja toonud paljud teoreetikud (Alas, 2005; Hunger & Wheelen, 1996; Üksvärav, 2008). Konkreetsemalt kommunikatsioonijuhtimise strateegiate olemasolu on tähtsustanud Moss ja DeSanto (2011), Peterson (1998) ja Smith (2013). Grunig (2006) leidis, et üldse peaks keskenduma kommunikatsioonijuhtimisele, mis on üldise juhtimisstrateegia osa.

Konkreetset koolide kasutatavaid kommunikatsioonikanaleid välja tuues nimetasid uurimuses osalenud koolijuhid tähtsamatena meedia ning kooli veebilehe ja sotsiaalmeedia lehekülje. Esmaseks meediakanaliks on maakonnalehed, kuid oluliseks peeti võimalust olla nähtav üleriigilises meedias või parimal juhul läbi televisiooni. Teoreetikud kinnitavad, et kommunikatsioonijuhtimise üks olulisi osasid on suhtlemine meediaga (Peterson, 1998) ning samuti ei saa tänapäeval mööda vaadata elektroonilisest – ja sotsiaalmeediast (Smith, 2013; Verčič et al., 2014).

Kooli kommunikatsiooni praktiliste tegevustega seoses tuli koolidirektorite jutust sageli välja, et püütakse anda parim kooli maine eest hoolitsemisel. Oluline on selle kujundamine, hoidmine ja parandamine. Teoorias kinnitab maine olulisust Smith (2009), kes ütleb, et organisatsiooni maine paneb paika selle, kuidas inimesed organisatsioonilt saadud infot hindavad. Koolide puhul on koolidirektorite sõnul oluliseks mainet kujundavaks aspektiks nende tulemused. Sama kinnitab ka Aidla (2009) öeldes, et kooli edukust mõõdetakse tulemuste järgi.

**Võimalike arengutegevuste arutelu.** Kuna puuduvad varasemad uuringud koolide kommunikatsioonijuhtimise taseme hindamisest või olukorra kirjeldamisest, ei saa võrrelda käesoleva uurimuse tulemusi varasemate andmetega. Seega saab autor tugineda vaid viidetele, et kõikide organisatsioonide, ka koolide, kommunikatsioonijuhtimine peaks olema tasemel (Saksakulm Tampere, 2005). Arvestades siinjuures koolijuhtide praeguse teadlikkuse erinevusi, on autori hinnangul arengutegevusteks suur potentsiaal.

Kui vaadelda üldiselt suhtumist võimalikesse arengutegevustesse, võib seda nimetada pigem positiivseks. Autor ei saa küll täiesti kindel olla, kui palju võis siinkohal toetavaid vastuseid olla lähtuvalt viisakusest antud uurimustöö vastu ja kui palju lähtuvalt koolijuhtide reaalsest vajadusest. Viimasteks kahtlusteks andis alust mitme koolijuhi arvamus, et koolis ei saagi kommunikatsioonile suuremat tähelepanu pöörata, sest kannatada võib siis põhitegevus, milleks on õpetamine ja õppimine.

Võimaliku kommunikatsioonistrateegia arendamisse suhtusid koolijuhid erinevalt. Osalt võis mõista, et tegu oleks koolide jaoks järjekordse dokumendiga, mida peab töös järgima. Samas leidis koolidirektor, kelle koolis kommunikatsiooniplaan toimib, et ilma selleta võib järje kaotada ja kontroll informatsiooni levimise osas kaob. Jones (2008) on arvanud, et strateegia võimaldab inimestele mõningast käitumisvabadust ja ergutab ise kaasa mõtlema, kuid plaan surub inimese raamidesse, mida täpselt täita püütakse. Vaid üks koolijuht arvas, et koolis kui institutsioonis töötab paremini punktuaalsem plaan. Üldiselt pooldati strateegiat, kuid mitte niivõrd käitumisvabaduse tõttu, vaid eeldusega, et see on praktilisem ja lühema ülesehitusega.

Juhendmaterjalide (brošüüride ja raamatute) vajalikkusest rääkides kohtas samuti pigem pooldavat hoiakut, kuid taas ei saa autor olla täiesti kindel, mil määral on koolijuhtide poolt nähtud vajadus reaalne. Samas andsid koolijuhid soovitusi, kuidas juhendid peaks olema üles ehitatud, et nad oleks praktiliselt võimalikult kasutatavad.

Võimalikud koolitused olid koolijuhtidele vastuvõetavad, kuid nagu teistegi arengutegevuste puhul võis tunnetada, et pigem peaks igasugused tugimaterjalid ja -tegevused olema vabatahtlikud. Ehk siis kõik juhendid ja abi võivad olla kasulikud, kuid peaks olema neile, kel neid parajasti vaja on.

Kokkuvõtvalt võib autori hinnangul öelda, et antud töös saadud tulemused on sarnastel alustel töötavate organisatsioonide kohta kohati liiga erinevad paljudes kommunikatsioonivaldkonna aspektides. Nõuded ja põhimõtted riigigümnaasiumite tööks on ühtsed. Riigigümnaasiumite süsteemi kui hariduspoliitilist fenomeni aitab avalikkusele esitada

ka Haridus- ja teadusministeerium. Autori meelest on siin mõtlemiskoht või platvorm järgmisteks uurimusteks, kas ja kui palju mõjutavad ühtset kommunikatsiooni niivõrd erinevad arvamused süsteemi sees. Ka osa koolijuhtide arvamustest tuli välja vajadus ühise kommunikatsiooniplatvormi või vähemalt ühise arusaama järgi. Teoriast saab autori meelest tõmmata paralleeli sellega, et koolis peaks valitsema ühine arusaam eesmärkidest (ka kommunikatsiooni eesmärkidest), et igaüks saaks sellesse panustada oma valdkonnast lähtuvalt (Skogen & Holmberg, 2004). Kõrvale saab tuua veel kutsekoolide käsiraamatu, kus on ära toodud Eesti kutsehariduse ühised seisukohad ja sõnumid (Kommunikatsiooni..., 2011) ning arvata, et sarnaseid ühiseid sõnumid võiks vajalikud olla nii riigigümnaasiumitel kui koolidel laiemalt.

Kui sama põhimõttega vaadeldagi haridust Eestis üldiselt, siis puuduvad veel täiesti teadmised, kuidas munitsipaalkoolide juhid kommunikatsioonitööd mõistavad ning kui palju see mõjutab kogu hariduskommunikatsiooni Eestis. Tunnistasid ka küsitletud koolijuhid, et koolid kuuluvad kõik haridussüsteemi ja ühe kooli eksimused üldistatakse sageli kogu haridusele.

Edaspidisteks uuringuteks antud valdkonnas on enamgi ruumi kui eelpool väljatoodud. Koolide kommunikatsioonivaldkonnas on võimalik seostada teadlikku tegevust ja konkreetseid samme kooli maine või kajastuste arvuga. Samuti saaks minna sügavuti mõne alateemaga või kasutada teisi uurimisstrateegiaid, et saada üldistav pilt samal teemal. Täpselt sama uurimust on võimalik läbi viia teiste valimitega.

#### **4.2 Uurimistöö piirangud ja töö praktiline väärtus**

Autor näeb antud töös mitmeid piiranguid. Esimesena tuleb välja tuua juba kvalitatiivsete uuringute eripära, et tulemusi ei saa üldistada kõikidele koolidele.

Teoreetilise materjali läbitöötamisel oli oluliseks piiranguks konkreetselt töö teemale vastava kirjanduse ja uurimuste vähesus. Nii võib esineda vaieldavaid aspekte mõistete seostamisel ja üldise teoreetilise materjali sobitamisel kitsamasse konteksti.

Ühe uurimuse läbiviimise kitsaskohana näeb autor fakti, et intervjueeritavad olid teadlikud nende tööandja huvist antud uuringu vastu. Ei saa täielikult välistada võimalust, et see mõjutab mingil määral antavat infot, kuigi intervjueeritavatele kinnitati, et vastuseid ei seota ühegi konkreetse inimesega ning intervjuude helifaile ega transkriptsioone ei edastata Haridus- ja teadusministeeriumile.

Piiranguna saab välja tuua veel uurimuses kasutatud andmete - intervjuude ja transkriptsioonide - täieliku konfidentsiaalsuse puudumise. Lähtuvalt sellest, et Eestis oli

uurimuse hetkel üheksa tegutsevat riigigümnaasiumit ning igapähe neist unikaalseid jooni, mis ka intervjuudes välja tuli, on võimalik kogutud andmeid konkreetsete inimestega kokku viia. Uurimuses toodud tulemuste, kokkuvõtete ja intervjuuväljavõtete järgi tuvastamise võimalikkust autor ei näe.

Kuigi antud uuringu tulemusi ei saa üldistada haridusele või koolidele üldiselt, seisneb töö praktiline väärtus suuresti riigigümnaasiumite kommunikatsioonitegevuse mõistmisel. Kuna tegu on teadaolevalt esimese koolide kommunikatsioonijuhtimiseteemalise uurimisega Eestis, võib praktilise väärtusena näha alust edasisteks uurimusteks. Samuti, arvestades seda, et riigigümnaasiumite töö seaduslik alus on sama, mis teistel Eesti üldhariduskoolidel (va erakoolid), leiab autori hinnangul uurimistulemustest mitmeid mõtteid, mis on praktiliselt kasutatavad kõikides koolides. Praktilist väärtust annavad kindlasti lisaks koolijuhtide ettepanekud ja ideed, kuidas saaks koolides üldiselt kommunikatsioonijuhtimist arendada ning millised materjalid või tegevused saaks olla koolijuhtidele üldiselt abiks.

## **Tänuõnad**

Suuri asju ei saa kunagi päris üksi teha. Selle töö teostamine on saanud teoks tänu paljudele erilistele inimestele. Olen tänulik oma perele kannatlikkuse ja toetuse eest keerulisel ajal, kui pidime magistritöö tõttu omavahel distantsilt suhtlema. Tänan kõiki sõpru, kes erinevatel etappidel mulle peavarju andsid, aitasid Eesti peal õigel ajal õigesse kohta jõuda, eneseusku sisendasid, nõu andsid ja aitasid aktiivselt puhates jõudu koguda.

Olen tänulik Haridus- ja teadusministeeriumi abilistele: Argo Kerb, Tarmu Kurm ja Ruth Opman. Aitäh kõikidele riigigümnaasiumite juhtidele, et kiire ajagraafiku kõrvalt antud uurimuseks aega leidsite.

Eriline tänu kuulub mu kursusekaaslastele konstruktiivse kriitika ja julgustuse eest, mis aitas antud tööd paremaks muuta. Aitäh, Heidi, Diana, Katrin, Mihkel, Kairi ja Tiit - aitasite mul tunda, et ma pole üksi.

On suur au teha koostööd nii paljude oma ala professionaalide ja südamest heade inimestega.

Aitäh Teie kõigi aja, kannatuse ja heade nõuannete eest!

## **Autorsuse kinnitus**

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

..... (allkiri)

**Kasutatud kirjandus**

- Aab, A. (2015). Hariduskommunikatsioon Eestis: praktikad ja võimalused. *Kaja*, 25, 7-9.
- Aidla, A. (2009). *The impact of individual and organisational factors on academic performance in Estonian general educational schools* (Doctoral dissertation).
- Alas, R. (2004). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.
- Ärlestig, H., Day, C., & Johansson, O. (2016). *A Decade of Research on School Principals*. Switzerland: Springer.
- Brooks, J. S., & Normore, A. H. (2015). Qualitative research and educational leadership: Essential dynamics to consider when designing and conducting studies. *International Journal of Educational Management*, 29(7), 798-806.
- Brundrett, M. (Ed.). (2012). *Principles of school leadership*. London: Sage.
- Bush, T., & Bell, L. (Eds.). (2002). *The principles and practice of educational management*. London: Sage.
- Cone, J. C. (1971). How Public Relations Can Help Our School Systems. *Public Relations Quarterly*, 16(1), 34-35.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., & Grunig, J. E. (2013). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. New York: Routledge.
- Drucker, P. (2003). *Juhtimise väljakutsed 21. sajandiks*. Tallinn, Estonia: Pegasus.
- Drucker, P. F. (1999). *Beyond the information revolution*. ATLANTIC-BOSTON-, 284, 47-59.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British dental journal*, 204(6), 291-295.
- Grunig, J. E. (2006). *Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function*. *Journal Of Public Relations Research*, 18(2), 151-176.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- Hämäläinen, K., Taipale, A., Salonen, M., Nieminen, T., & Ahonen, J. (2004). *Õppeasutuse juhtimine*. Tartu: El Paradiso
- Hamburg, H. (2016). Head aega, suhtekorraldus. *Kaja*, 28, 15.

- Harris, A., Day, C., Hadfield, M., Hopkins, D., Hargreaves, A., & Chapman, C. (2003). *Effective leadership for school improvement*. London: RoutledgeFalmer.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (1996). *Strategy management*. New York: Addison-Wesley.
- Ihlen, Ø., & van Ruler, B. (2007). How public relations works: Theoretical roots and public relations perspectives. *Public Relations Review*, 33, 243-248.
- Ihlen, Ø., Van Ruler, B., & Fredriksson, M. (Eds.). (2009). *Public relations and social theory: Key figures and concepts*. New York: Routledge.
- Ishaq, K., & Kritsonis, W. A. (2009). School Leadership Makes a Difference: A Sociological Perspective of Effective Strategic Planning and Integrating Realms of Meaning into School Improvement. *Online Submission*, 23.
- Jänes, K. (2004). *Juhtide nägemus suhtekorralduse rollist edukates äriettevõttes*. Bakalaureusetöö. Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond, Tartu Ülikool, Tartu.
- Johansson, B., & Larsson, L. (2015). *The Complexity of Public Relations Work*. *NORDICOM Review*, 36(1), 125-139.
- Jones, P. (2008). *Communicating Strategy*. Aldershot, England: Gower Publishing Limited.
- Kent, M., Sommerfeldt, E., & Saffer, A. (2016). Social networks, power, and public relations: Tertius Iungens as a cocreational approach to studying relationship networks. *Public Relations Review*, 42(1), 91-100.
- Kerb, A. (2015). *Kuidas kommunikeerida lastega seotud kriisi*. *Kaja*, 25, 24-25.
- Kink, T. (2006). *Haridusastutuste areng ja võtmerollide muutused*. Rmt: Avatud kool ja tõhus õppimine / Tartu Ülikool, Õpetajate Seminar, alus- ja alghariduse õppetool (lk 8-18). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Kommunikatsiooni käsiraamat kutseõppeasutustele. (2011). Külastatud aadressil <http://www.innove.ee/UserFiles/Kutseharidus/Ramune/Kommunikatsiooni%20k%C3%A4siraamat.pdf>
- Koschmann, M. A. (2012). Developing a communicative theory of the nonprofit. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 139-146.
- Kowalski, T. J., "Public Relations in Schools" (2011). *Educational Leadership Faculty Publications*. Paper 49. Külastatud aadressil: [http://ecommons.udayton.edu/eda\\_fac\\_pub/49](http://ecommons.udayton.edu/eda_fac_pub/49)
- Kukemelk, H., & Ginter, J. (2016). *Estonia: School Leadership in Estonia 2001-2013*. Rmt. Ärlestig, H., Day, C., & Johansson, O. (2016). *A Decade of Research on School Principals*. Switzerland: Springer.

- Kurm, K. (2005). *Eesti kolmanda sektori organisatsioonide suhtekorraldus Säätva Renoveerimise Infokeskuse näitel*. Bakalaureusetöö. Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond, Tartu Ülikool. Tartu.
- Kuurme, T. (2007). *Eesti kool 21. sajandi algul: kool kui arengukeskkond ja õpilase toimetulek*. Tallinn: Tallinna Ülikooli kirjastus.
- Kuusik, K. (2005). *Suhtekorraldus Eesti äriettevõtetes*. Bakalaureusetöö. Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond, Tartu Ülikool. Tartu.
- Laherand, M. L. (2008). Kvalitatiivne uurimisviis. *Tallinn: Infotrükk*, 384.
- Leib, I. (2016). Strateegiate ajastu. *Kaja*, 28, 21.
- Lipshitz, R., & Mann, L. (2005). Leadership and Decision Making: William R. Ruckelshaus and the Environmental Protection Agency. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 41-53.
- Lunblad, S. S., & Stewart, G. K. (2005). *Public relations for schools: A resource guide for principals*. Greenwich, CT: Information Age Pub.
- Mayring, Ph. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Külastatud aadressil <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-395173>.
- McLellan, E., MacQueen, K. M., & Neidig, J. L. (2003). Beyond the Qualitative Interview: Data Preparation and Transcription. *Field Methods*, 14(1), 63-84.
- Moore, E. H. (Ed.). (2009). *School public relations for student success*. Newbury Park: Corwin Press.
- Moss, D., & DeSanto, B. (2011). *Public relations: A managerial perspective*. London: SAGE Publications.
- Nikkanen, P., Lyytinen, H., & Kasuri, O. (2005). *Õppiv kool ja enesehindamine*. Tartu: El Paradiso.
- Nusche, D., Moorman, H., & Pont, B. (2009). *Koolijuhtimise täiustamine 1.osa: Poliitika ja praktika*. Tallinn: Riiklik Eksami- ja Kvalifikatsioonikeskus.
- Õunapuu, L. (2014). *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. Külastatud aadressil [http://dspace.utlib.ee/dspace/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu\\_kvalitatiivne.pdf?sequence=1](http://dspace.utlib.ee/dspace/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf?sequence=1).
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method



- implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533-544.
- Palmaru, R. (2003). *Juhatus kommunikatsiooniteooriasse*. Tallinn: Akadeemia Nord.
- Past, A. (2007). *Mainekujundus ettevõtluses ja poliitikas*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus.
- Past, A. (2013). Suhtekorraldus sai uue definitsiooni: kaks olulist teeviita maailma kommunikatsioonijuhtimises aastal 2013. *Kaja*, 5, 32-33.
- Peterson, M. (1998). *Suhtekorraldus*. Tallinn: Külim.
- Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus*. Külastatud aadressil <https://www.riigiteataja.ee/akt/13332410>
- Porterfield, K., & Carnes, M. (2012). *Why social media matters: School communication in the digital age*. Bloomington: Solution Tree Press.
- Riigigümnaasiumide kvaliteedikokkulepe*. (2014). Külastatud aadressil <http://www.hm.ee/index.php?popup=download&id=12611>
- Riigigümnaasiumite direktorite ametijuhend*. Haridus- ja teadusministeerium.
- Saksakulm Tampere, K. (2005). *Praktiline suhtekorraldus: Eesti kogemus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Salumaa, T., Talvik, M., & Saarniit, A. (2007). *Strateegiline juhtimine ja sisehindamine koolis*. Tallinn: Merlecons ja Ko OÜ.
- Sarv, E-S., & Ginter, J. (2010). "Minu Eesti" mõttetalgud õpetajast. Rmt. Ruus, V-R., Sarv, E-S. (2010) Õpetaja esmaharidus. Olukord ja probleemid 21.sajandi algul. Tallinn: Tallinna Ülikool.
- Senge, P. M. (2009). *A Fifth discipline Resource: Õppiv kool*. Tartu: Atlex AS.
- Siimon, A., & Türk, K. (2003). *Juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Skogen, K., & Holmberg, J.B., (2004). *Kohandatud õpe ja kaasav kool*. Tartu: El Paradiso.
- Smith, R. (2009). *Strategic Planning for Public Relations*. New York: Routledge.
- Smith, R. D. (2013). *Strategic planning for public relations 4th edition*. New York: Routledge.
- Theaker, A. (2001). *The public relations handbook*. London: Routledge.
- Torokoff, M., & Mets, T. (2004). *Õppiva organisatsiooni mudel: Eesti kooli võimalus*. Rmt. Töö- ja koostöökultuur koolis. Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus
- Tourish, D., & Hargie, O. (2004). *Key issues in organizational communication*. Psychology Press.

- Übius, Ü., Kall, K., Loogma, K., & Ümarik, M. (2014). *Rahvusvaheline vaade õpetamisele ja õppimisele. OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu TALIS 2013 tulemused*. Tallinn: SA Innove.
- Üksvärav, R., (2008). *Organisatsioon ja juhtimine*. Tallinn: Tallinna Tehnikaülikooli Kirjastus.
- Vaarik, D. (2014). *Sõnumiseadja käsiraamat*. Külastatud aadressil <http://memokraat.ee/memokraat.ee/wp-content/uploads/2014/07/s%C3%B5numiseadjak%C3%A4siraamat.pdf>
- Vadi, M. (1998). *Juhid juhtimisest. Eesti kogemus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Vadi, M., (2004). *Millest koosneb töö- ja koostöökultuur koolis*. Rmt. Töö- ja koostöökultuur koolis. (2004) Tartu: Tartu Ülikooli kirjastus
- Verčič, D., Verčič, A. T., & Sriramesh, K. (2015). Looking for digital in public relations. *Public Relations Review*, 41(2), 142-152.
- Vooremäe, H. (2009). *Koolijuhtimise täiustamine*. Külastatud aadressil <http://www.hm.ee/index.php?048181>.
- Waters, R. D., Tindall, N. T. J., & Morton, T. S. (2010). Media catching and the journalist-public relations practitioner relationship: How social media are changing the practice of media relations. *Journal of Public Relations Research*, 22(3), 241-264.
- Watson, T. (2012). The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review*, 38(3), 390-398.
- Werder, K. P., & Holtzhausen, D. (2009). An Analysis of the Influence of Public Relations Department Leadership Style on Public Relations Strategy Use and Effectiveness. *Journal Of Public Relations Research*, 21(4), 404-427.
- Williams, H., & Johnson, T. (2013). Strategic leadership in schools. *Education*, 133(3), 350-355.

## **Lisa 1 - intervjuu põhiküsimused**

Sissejuhatus, soojendus: Millise teemaga on Teie kool viimasel ajal meedias kõne all olnud; millisel teemal avalikkusega suhelnud?

I plokk – kuidas kirjeldavad koolijuhid kommunikatsioonijuhtimise olemust, rolli ja tähtsust koolijuhtimises

1. Mida tähendab Teie jaoks kommunikatsioonijuhtimine (kui valdkond)?
2. Millist rolli näete kommunikatsioonijuhtimisel koolides üldiselt?
3. Millised valdkonnad kuuluvad Teie meelest kooli kommunikatsioonitegevuste alla? Millised on peamised kommunikatsiooni sihtgrupid? Millised on peamised tegevused?

II plokk – kuidas kirjeldavad koolijuhid nende koolis toimuvat praktilist kommunikatsioonijuhtimist

4. Kuidas on koolijuhtimise üldistes dokumentides sätestatud kommunikatsiooni planeerimine ja juhtimine?
5. Kuidas on koolis kirja pandud kommunikatsiooniplaan?
  - a) Kui konkreetseid plaane pole vormistatud, siis mis põhjusel; milliseid plusse ja miinuseid sellel näete; kuidas näete selle võimalikku ülesehitust?
  - b) Kui detailne on olemasolev kommunikatsiooniplaan; eri sihtgruppide vajadused, eri valdkonnad, vaid üldised põhimõtted?
6. Kelle tööülesannete hulka kuulub kommunikatsioonijuhtimine koolis? Milline on tema positsioon kooli juhtimises? Milline on tema ettevalmistus antud valdkonnas?
7. Palun kirjeldage reaalselt olukorda, kus olete tundnud heameelt õnnestunud kommunikatsiooni pärast või vastupidi - olukorda, kus olete hiljem mõelnud, et oleks võinud teistmoodi käituda.

III plokk – kuidas kirjeldavad koolijuhid võimalikku kooli kommunikatsioonijuhtimise arendamist

8. Milliseid temaatilisi abimaterjale, koolitusi ja nõustamist olete kasutanud? (kui on)
9. Kuidas vastavad olemasolevad materjalid ja tegevused kooli vajadustele?
10. Milliseid tegevusi või materjale on Teie meelest vaja kooli kommunikatsioonijuhtimise arendamiseks?

## **Lisa 2 – väljavõtted uurijapäevikust**

*Xx märts. 10.00-10.58*

On vanad eestlaste kombes, et esimest korda mingi töö tegijad veega üle kasteti. Veeristsed tehti. Sain ka mina need esimese korraga sõna otseses mõttes kätte. Esimesele intervjuule jõudes võtsin kotist diktofoni ja muud vajalikud vahendid ning avastasin, et mu veepudel otsustas kotis lahti minna ning põhja üle ujutada. Päästsin kiirelt sülearvuti ja paar olulisemat eset ning jooksvalt otsustasin sellest esialgu mitte numbrit teha. Pelgasin, et see mõjutaks ehk intervjuu algust ja käiku. Tagantjärele on seda raske öelda, kas oli hea otsus. Eks vahepeal kippus korraks mõte uitama uputuse ulatuse peale ning hilisema selgituse, kui peaksin midagi kabineti kapitaalselt märjaks tegema. Äpardusi oli pisut veel. Eelmisel õhtul keeldus printer koostööst ja nii läksin intervjuule käsitsi välja kirjutatud küsimustega. Ei pidanud heaks tooniks nutitelefoni või sülearvuti abi. Esimene intervjuu oli pisut ebakindel. Õnneks oli vestluskaaslane väga hästi valmistunud. Tundub, et sain töösse head infot. Avastasin, et kuigi on kogemus väga paljude koosolekute protokollimisest, siis sellel intervjuul on märkmete tegemine jutu ajal häiritud. Püüdsin väga püüdlikult jälgida ja kramp oli sees. Avastasin, et täiendavate küsimuste puhul kipun kas-küsimusi kasutama liialt. Jälgisin end teadlikult. Diktofon võiks olla sees kogu vestluse aja. Sain tegelikult paar väga head ideed pärast formaalse intervjuu lõppu, kuid töö jaoks on need nüüd kasutatud. Jutt jõudis kuidagi vanade aegadele ja sealt mainisin siis oma veeäparduse ka ära. Õnneks oli suurem kahju jäänud kotti ja kabinet ei kannatanud. Sülearvuti, diktofon, telefon ja muu oluline töökölblik.

*xx.märtsil 8:50-10:30*

Jõudsin kohale pisut varem, kuid direktor võttis mu kohe vastu. Kogu suhtlus oli väga sõbralik ja huvitav. Toimus omamoodi poolte vahetus. Olen kogu aeg väga tänulik kõikidele koolijuhtidele, et nad leiavad minu jaoks aega. Seekord oli aga direktor mulle tänulik, et tulin sellise teemaga. See andis põhjuse oma kooli kommunikatsioon hoopis uuema pilguga üle vaadata. Kogu vestluse jooksul tegi ta märkmeid, mida võiks veel teha või üle vaadata koolis.

Jutust tuli välja ka väga teadlikku ja strateegilist käitumist seoses kommunikatsiooniga. Kooli jaoks on oluline pildil olla ja direktor toetab oma töötajate ideid, mis võivad kaudselt koolile kasuks tulla. Selle intervjuu puhul tekkis tunne, et küsimuste eelneval tutvustamisel võivad olla ka varjuküljed. Kui direktorile seostus parajasti jutuks olev teema mõne järgmise küsimusega, siis sai natuke ette rutatud. Üldises plaanis sai informatsiooni kätte, kuid ehk oli natuke keerulisem jälgida, millisel hetkel kõik teemad vastuse said. Intervjuud oli hea teha, sest enesekindlus on kõvasti tõusnud. Näiteid oli rohkelt ja meeldis väga direktori arusaam kaudsete tegevuste mõjust.

### Lisa 3 – QCAmapi programmis kodeerimine

ma kui suuresti, et midagi kajastamata ei jää ka uudisavaldustel (uue) korjatu kõik uudised üles, mis vaja. Facebookist, ajakirjandusest.

Kas pressiteadete saatmine on ka siis tema ülesanne?

Ehh. /kui saata/ Ei, mitte mitte nii väga ja ee siin noh, kui nüüd öelda, mis see pressiteade on, siis me anname infot selle kohta, kui meil koolis toimub midagi põnevat vastavalt siis meie enda tundele kutsume kohale kohaliku

Category Formation

C1: Õpilaste korraldatud üritus; huvi	C11: Peamine vastutaja direktor	C21: Strateegilise kommunikatsiooni
C2: Vastuvõtt kooli, vastuvõtukatsek	C12: Juhi abi, sekretär	C22: Reklaam sotsiaalmeedias ja kc
C3: Kooliga seotud probleem või tee	C13: Ülesanded seoses veebikanali	C23: Televisiooni tähelepanu
C4: Õppekavas sisekommunikatsio	C14: Meediamonitoring	C24: Raadio tähelepanu
C5: Töökorraldusreeglites sise- ja v	C15: Leitud info jagamine; salvestan	C25: Reklaam paberkanalitel
C6: Tööplaanides väliskommunikats	C16: Kutsume kohale kohaliku ajakii	C26: Tähelepanu tegevusele tõmba:
C7: Hea tava: välja antakse positiivs	C17: Kirjutame ise artikli või pressite	C27: Konkreetse projekti raames ük
C8: Ametijuhendites või töölepingute	C18: Tasemeharidusest ettevalmistu	C28: Huvijuht
C9: Dokumenti dokumendi pärast pr	C19: Koolijuhtide koolituse (HTM); mu	C29: Ajakirjanduses esitatud info oli
C10: Kommunikatsiooni sätestav do	C20: Iseseisvalt uurinud ja lugenud	C30: Kommunikatsioonikanalite palj
C31: Ülesanded jagatud lähtuvalt inii	C41: Informatsiooni väljaandmine tul	C51: Ühtne dokument aitaks ühistel
C32: Üldine hariduseteemaline küsir	C42: Kooli õpilane ja töötaja esindav	C52: Peaks sisaldama ABC - milleg:
C33: Koostöös korraldatud üritus	C43: Kommunikatsiooni sätestav do	C53: Koolis töötab pigem punktuaalr
C34: Üldtööplaanis väliskommunikat	C44: Strateegia üldiste tegevuste ja	C54: Jagatud vastutus, kõigil mingi c
C35: Tegevused, mille üks strateegi	C45: Sisu loomine, artiklid, teated	C55: Ülesannete jagunemine lähtuv:
C36: Osavõtt tegevustes, et kool ok	C46: Omavahelisi asju klaaritakse o	C56: Teadlik käitumine, mis tõi hea k
C37: Avaldatud info tekitas arusaam	C47: Edukas kommunikatsioon on t	C57: Muutused ühiskonnas tingivad
C38: Olulised teemad jäävad laias r	C48: Meedia ise pöördus	C58: Arengukavas mainekujundus
C39: Edukas koostöö kooli partnerit	C49: Mainekujundus käitumisreeglite	C59: Kirjalikult ei pea sätestama töö
C40: Kodukorras mainekujundus	C50: Lähtume kommunikatsioonis ü	C60: Praktiline rakendatavus
C61: Õppejuht, õppealajuhataja, õpp	C72: Töökogemusest õpitu	
C62: On olnud tasemehariduses	C73: Kommunikatsioonikava ei tööt	
C63: Otsekommunikatsioon inimese	C74: Õpilaste kaasamine	
C64: Positiivseid lugusid ei avaldata	C75: Lühike juhend - näiteks "10 kä:	
C66: "Loosungid" ei tööta	C76: Kooli põhiväärtustes	
C67: Negatiivsete uudiste vältimine l	C77: Tagantjäreli kahetsus, et ei teav	
C68: Kommunikatsioonikava; strate	C78: Võimalik liiga suur tähelepanu t	

C16

C3

C1

C20

C1

C19

#### Lisa 4 – näide esimese uurimisküsimuse algsete koodide koondamisest

**Näites** on toodud koodide koondamine ühe alakategooria raames.

**Uurimisküsimus:** Millisena tajuvad riigigümnaasiumite koolijuhid kommunikatsioonijuhtimise rolli koolijuhtimise kontekstis?

Algselt 110 koodi; pärast koondamist 79.

Koodid koondati pärast alakategooriatesse jaotamist.

**Alakategooria:** Kommunikatsiooni vajalikkus koolis

Õpilasi napib, koolid konkureerivad
Et õpilased kooli tuleks
Et maine oleks võimalikult positiivne
Kommunikatsioon kooli ellujäämise võtmetegevus
Et lapsevanemad ei hääletaks jalgadega
Et õpilased jääksid
Et olla muutus kogukonna hariduselus
Et saavutada mingi mõju kogukonnas
Et kõik põhimõtted, reeglid jms oleks väljapoole arusaadav
Et mõjutada ka hariduse mainet üldiselt
Et paista rohkem silma koolide konkurents
Et saada võimalikult head õpilased
Et kõik huvigrupid oleks väga teadlikud kõigest koolis toimuvast
Et olla maakonnas pildil
Kohustus näidata, mida me teeme ja kuidas me teeme

Et õpilased kooli tuleks ja jääks, võimalikult head õpilased
Et maine oleks võimalikult positiivne
Kommunikatsioon kooli ellujäämise võtmetegevus
Et olla muutus kogukonna hariduselus, omada mõju
Et kõik põhimõtted, reeglid jms oleks väljapoole arusaadav
Et mõjutada ka hariduse mainet üldiselt
Et paista rohkem silma koolide konkurents, olla pildil
Et kõik huvigrupid oleks väga teadlikud kõigest koolis toimuvast
Kohustus näidata, mida me teeme ja kuidas me teeme

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Mari-Liis Tikerperi,  
(sünnikuupäev 17.06.1983)

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

„Suhtekorraldus ja kommunikatsioonijuhtimine koolis riigigümnaasiumite näitel“,

mille juhendaja on Maria Murumaa-Mengel ja kaasjuhendaja Piret Luik,

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

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

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

Tartus, 18.05.2016