

TARTU ÜLIKOOL
Sotsiaalteaduste valdkond
Ühiskonnateaduste instituut
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava

**Koolijuhtide perspektiiv kommunikatsioonijuhtimisele
hariduslike erivajadustega õpilastele mõeldud koolides**

Bakalaureusetöö

Sylvia Orro

Juhendaja: Mari-Liis Tikerperi, MA

Tartu 2023

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD	5
1.1 Kommunikatsioon üldhariduskoolides	5
1.2 Koolijuhi roll kooli kommunikatsioonitegevustes	7
1.3 Tuge vajavatele õpilastele mõeldud koolid Eestis.....	8
1.4 Kommunikatsiooniga seotud eesmärgid HEV-koolides.....	9
1.5 Uurimisprobleem, uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused.....	11
2. METOODIKA	12
2.1 Valimi kirjeldus	12
2.2 Andmete kogumine	13
2.3 Andmete analüüs.....	14
3. TULEMUSED	16
3.1 Kommunikatsioonitegevused HEV-koolides.....	16
3.1.1 HEV-koolide huvipooled.....	18
3.2 HEV-koolide kommunikatsiooni eripärad.....	20
3.2.1 Eelarvamustega tegelemine	21
4. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON	23
4.1 Kommunikatsioonijuhtimise roll ja praktikad HEV-koolides	23
4.2 Kommunikatsioonijuhtimise eripärad HEV-koolides.....	24
4.3 Uurimistöö piirangud ja töö praktiline väärtus	25
KOKKUVÕTE.....	26
SUMMARY	27
KASUTATUD ALLIKAD	28
LISA 1 – intervjuu põhiküsimused	35
Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks	37

SISSEJUHATUS

Üks olulisemaid ühiskonna elemente on kommunikatsioon - selleks, et mõista ühiskonna toimimist, tuleb aru saada üldisest kommunikatsiooni toimimisest (Dissanayake, 2018). Julgen väita, et kommunikatsioon on ka organisatsiooni üks tähtsamaid elemente. Seda kinnitavad erinevad teadusuuringud - on leitud, et organisatsioonid, kellel on efektiivne kommunikatsiooniprotsess, suudavad luua parema töökeskkonna ning on enda eesmärkide täitmises edukamad (Bisel & Rush, 2021; Dimpleby & Burton, 2020; Shockley-Zalabak jt, 2002; Vaccari, 2022).

Koolid on samuti organisatsioonid, kuid erinevad enda olemuselt paljudest teistest organisatsioonidest (Pleggenkuhle, 2017). Üks suurimaid erinevusi on riiklikud ettekirjutused - koolidel on kohustus võtta oma tegevuse aluseks hariduspoliitilisi seaduseid ja regulatsioone (Haridus- ja Teadusministeerium, 2022a). Samas põhikooli- ja gümnaasiumiseadusest (2010) tulenevalt korraldab kooli juhtimise koolijuht, millest saab eeldada, et ka kommunikatsioonitöö meetodites on neil teatud autonoomsus.

Hunt (2007) kirjutab, et koolides on mitmetasandiline kommunikatsioon, mille tingib see, et kommunikatiivsed tegevused saavad alguse juba riiklikul tasandil ja lõppevad individuaalsel. See on üks aspekt, mis teeb koolikommunikatsiooni keeruliseks, kusjuures enamasti puuduvad koolides kommunikatsioonispetsialistid, kes aitaks olukorraga paremini toime tulla (Tikerperi, 2020a).

Varasemalt on kommunikatsiooni koolides uurinud Mari-Liis Tikerperi (vt Tikerperi, 2016), kes lisaks enda magistritööle on samal teemal mitmeid artikleid kirjutanud (vt Tikerperi, 2018; Tikerperi, 2020a; Tikerperi, 2020b). Ta on juhendanud mitmeid bakalaureusetöid (vt Orin, 2022; Kruuv, 2021; Nahk, 2021). Hulk nimetatud töödest keskendub just koolijuhtide perspektiivile üldhariduskoolide kommunikatsioonijuhtimises. Tööde ühe peamise ühise joonena saab välja tuua selle, et koolide kommunikatsioonipraktikad on väga erinevad ning samuti on erinev tase valmisolekus kommunikatsiooni korraldada.

Head juhtimist peetakse eduka kooli tähtsaks osaks - üks osa sellest on selge kommunikatsiooni loomine (Marzano jt, 2001). Grissom jt (2021) on kirjutanud, et koolijuht on see, kes loob sobiva õpikeskkonna, koolile hea maine ning head suhted õpilaste ja õpetajatega. Varasemalt on küll uuritud kooli kommunikatsiooni koolijuhtide perspektiivist,

kuid hariduslike erivajadustega lastele mõeldud koolidele pole veel sellest vaatenurgast keskendutud.

Hariduslike erivajadustega (edaspidi HEV) õpilastele mõeldud koolide ajalugu on olnud keeruline - erinevatel ajaperioodidel on toimunud palju tõrjumist ja isegi hävitamist (Haridus- ja Teadusministeerium 2022b). Kuigi tänapäeval leitakse üha enam kaasava hariduse positiivseid aspekte, on Eestis siiski mõnikümmend HEV-õpilastele mõeldud kooli, mis annavad võimekohast ja kohandatud haridust väga erinevate vaimsete ja füüsiliste erivajadustega õpilastele (Eesti Hariduse Infosüsteem, 2023).

Nagu eelnevalt välja toodud on Eestis varasemalt uuritud nn tavakoolide kommunikatsiooni. Töö kirjutamise hetkel puuduvad uuringud HEV-koolide kommunikatsioonipraktikate kohta. Kommunikatsioonijuhtimine on kooli juhtimises oluline valdkond (Tikerperi, 2016) – nagu ka teistes organisatsioonides võib edukas kommunikatsioon viia heade tulemusteni, halb kommunikatsioon aga probleemideni (Jakubiec, 2019). Üldiselt pole koolidel vormistatud kommunikatsiooniplaane (Tikerperi 2016), seega puudub võimalus analüüsida, millised on erinevate koolide lähenemised kommunikatsioonitegevustele.

Töö käigus soovin välja selgitada, millised on kommunikatsioonipraktikad erinevates Eesti HEV-koolides ning millised on koolijuhtide meelest HEV-koolide kommunikatsioonijuhtimise eripärad.

1. TEOREETILISED LÄHTEKOHAD

Järgnevalt annan ülevaate sellest, milline on kommunikatsioon haridusasutustes ning millist rolli täidavad selles koolijuhid. Seejärel süvenen hariduslike erivajadustega õpilastele mõeldud koolide süsteemi ja nende kommunikatsiooni.

1.1 Kommunikatsioon üldhariduskoolides

Käesolevas peatükis kirjutan esmalt üldisemalt kommunikatsioonist ning seejärel keskendun üldhariduskoolide kommunikatsiooni

Kommunikatsiooni mõiste definitsioone on aegade jooksul tekkinud mitmeid (Gruning & Hunt, 1984:6), kuid sellegipoolest pole mõistet praktikas lihtne seletada (Saksakulm Tampere, 2005: 9) - üks põhjus selleks võib olla see, et kommunikatsioon näib olevat nii iseenesestmõistetav, ilmselge ja võib jääda tunne, nagu see mõiste ei vajagi rohkem selgitamist (Krcmar jt, 2016).

Sarnaselt kommunikatsiooni mõiste definitsioonidele on aja jooksul loodud erinevaid kommunikatsioonimudeleid – näiteks pakub Lasswell (1948:216) välja, et kommunikatsiooniakti kirjeldamiseks peaks saama vastata järgnevatele küsimustele: Kes ütleb? Mida ütleb? Millise kanali kaudu ta seda teeb? Kellele ütleb? Milline on sõnumi mõju?. Lockhart (2010:6) rõhutab Lasswelli mudeli juures seda, et oluline on meeles pidada, et kommunikatsioon ei tohiks põhineda ainult sellel, mida sõnumisaatja öelda tahab, vaid ka sellel, mida sõnumisaaja teada tahab saada.

Dunn & Goodnight (2019) kirjeldavad aga kommunikatsiooni iseseisva sõnumi saatmise, kättesaamise ja tõlgendamise protsessina, kusjuures on oluline, et kõiki neid tegureid vaadeldakse tervikuna. Selles protsessis tagab edukuse oskus hästi rääkida, kirjutada ning kuulata (O'Rourke, 2019).

Kommunikatsioonil on organisatsiooni juhtimisel oluline ja siduv roll - efektiivne kommunikatsioon tagab head tulemused, kuid kehv kommunikatsioon tekitab suure tõenäosusega organisatsioonile erinevaid probleeme (Jakubiec, 2019:47). Kuigi kommunikatsiooni peetakse rohkem ärimaailma ja poliitika valdkonnaks (Past, 2007) on see haridusasutustes siiski omamoodi tähtsal kohal - sarnaselt teiste organisatsioonidega tuleb koolides seada selge visioon, missioon ja eesmärgid, luues seeläbi head suhted erinevate huvipooltega (Aidla, 2009:200).

Haridusvaldkonnas on kommunikatsioon mitmetasandiline, sealjuures on üks suurimaid riiklik tasand, kus toimuvad läbirääkimised, mille käigus koostatakse plaan, mida koolid edaspidi järgima peavad (Hunt, 2007).

Hea ülevaate koolide kommunikatsiooni mitmetasandilisusest annab Hunti (2007:3) jaotus:

- a) makrotasand - riiklikul tasandil koostatakse plaane, peetakse läbirääkimisi, pannakse paika seadusi;
- b) mesotasand - jälgitakse riikliku plaani elluviimist praktikas, sageli teeb seda kohalik omavalitsus;
- c) mikrotasand - siia kuuluvad koolid ja kogukonnad, kus makrotasandil koostatud plaane ellu viiakse.

Kui aga liikuda lähimate huvipoolte juurde, siis kuuluvad sinna eelkõige koolijuhid, õpetajad, õpilased, lapsevanemad ja kohalikud omavalitsused (Aab, 2015:8). Sealjuures on igal huvipooltel enda vastutus ja rollid. Makrotasandile kuuluva riigi ja mesotasandile kuuluva kohaliku omavalitsuse eesmärk on sarnane - tagada valikurohked ja kvaliteetsed õppetingimused, luua optimaalne õppeasutuste võrk, et tagada kõikidele õppijatele võrdsed võimalused, olenemata nende soost, vanusest, elukohast, rahvusest ja erivajadusest (Haridus- ja Teadusministeerium, 2022a). Muuhulgas koosneb koolide kommunikatsioon erinevate teadete ja raportite saatmisest ning enda kooliga seotud sündmuste kajastamisest (Lockhart, 2010:79).

Haridus- ja Teadusministeeriumi (2022a) meelest on võtmeisikuroll aga mikrotasandile kuuluvatel õpetajatel - nemad kavandavad õppeprotsessi ning toetavad ja tagasisidestavad õpilasi. Selleks, et õpetaja saaks neid tegevusi edukalt teha, on oluline, et koolijuht suudab luua selleks sobiva õppekultuuri ja -keskkonna (Grissom jt, 2021:xiii).

Harro-Loit (2017:22) sõnul on hea kooli indikaatoriteks koostöö ja head suhted, kusjuures saavad koolipere liikmed omavahel hästi läbi, tehakse koostööd teiste koolide või asutustega, tehakse koostööd lastevanematega. Sealjuures on oluline, et kõiki neid suhteid iseloomustaks avatus, usaldus, austus ja tunnustus (Schihalejev, 2017:59).

Tikerperi (2016:26) tehtud uuringu põhjal on paljude koolijuhtide jaoks kommunikatsioon peamiselt seotud erinevate suhtlemisviisidega ehk suhtlus teiste organisatsioonidega, erinevate huvipooltega (ka meediaga), sealjuures läbi mõeldes seda, kuidas ja mida

räägitakse. Huvipoolte usalduse võitmiseks peab kooli kommunikatsiooni tegevustest kajastuma, et noorte heaolust ja heast haridusest hoolitakse (Schihalejev, 2017:61).

1.2 Koolijuhi roll kooli kommunikatsioonitegevustes

Koolijuhtimine on ilma kahtluseta oluline, pingeline ja keeruline töö – koolijuhid vastutavad nii kooli turvalisuse, avalike suhete, majandusliku poole, töötajate ja huvipooltega suhtlemise eest. (Kaplan & Owings, 2015). O'Rourke (2019) meelest muudab juhi töö pingeliseks see, et sageli tuleb oma fookus jaotada erinevate ülesannete vahel väga väikeses ajavahemikus. Lisaks peavad koolijuhid sageli vastutama asjade eest, mis tegelikult on nende kontrolli alt väljas (Reeves, 2009).

Bush (2007:391) kirjutab, et koolijuhi roll ja ülesanded on paljudele uurijatele huvi pakkunud, kuna usutakse, et juhtimise kvaliteet mõjutab nii kooli kui õpilaste tulemusi. Tikerperi (2016:30) uuringust selgub, et koolijuhid näevad kommunikatsioonil seoseid koolikeskkonnaga, kuid erinevates koolides tähtsustatakse ja mõistetakse kommunikatsiooni erinevalt.

Marzano jt (2001:87) selgitavad oma raamatus, et koolijuhtidel on, lisaks muule, igapäevaste ülesannete seas selge kommunikatsiooni loomine, mida saavutatakse esmalt enda organisatsiooni siseste huvipoolte kuulamise ja mõistmisega. Luthra (2015:1) arvates aitavad head kommunikatsioonioskused juhil luua paremaid suhteid alluvatega - seda kinnitavad mitmed uurimused, kus on välja toodud ühe koolijuhi ülesandena koolitöötajatele ja õpilastele motiveeriva õpikeskkonna loomine (Grissom jt, 2021; Hallinger & Heck, 1996; Leithwood & Levin, 2010).

Kaplan ja Owings (2015) kirjutavad, et õpetajad, õpilased ja vanemad näevad koolijuhi tegevusi efektiivsena, kui koolijuhid suudavad muuhulgas tõhusalt suhelda nii õpetajate, vanemate kui ka kogukonnaga. Teisisõnu on koolijuhtide vastutus suhtluses erinevate huvipooltega tõusnud (Kaplan & Owings, 2015).

Siseste huvipoolte kõrval on olulised ka head suhted väliste huvipooltega (Bush & Bell, 2002). Tirri jt (2021:2) meelest näitab suhete hoidmine erinevate huvipooltega kommunikatsiooni kui juhtimisfunktsiooni olulisust koolides. Tikerperi (2016:28) uuringu tulemustest selgus, et koolijuhid peavad oluliseks seda, et nende kool püsib pildis – see aitab luua ja säilitada suhteid kogukonnaga ning annab võimaluse enda tegevust mõistetakse teha.

Griffin & Care (2012:114) väidavad, et koolijuht on see, kes loob kogu kommunikatsiooni toimumiseks soodsad ja innovaatilised võimalused – peamiselt kasutatakse kommunikatsioonis huvipooltega telefonikõnesid, koosolekuid ja elektroonilist kirjavahetust (Marzano jt, 2001:87)

Erinevate kommunikatsioonikanalite kõrval on samuti olulised selged sõnumid. Luthra (2015:2) peab üheks hea juhi tunnuseks kõigile üheselt arusaadavaid väärtusi – see tähendab, et nad teavad, millest nad räägivad, mille eest nad seisavad ning inimesed usaldavad neid rohkem. Reeves (2009) väidab aga, et koolijuhid saavad kõige selgemaid sõnumeid saata enda tegudega.

Seega võib öelda, et kommunikatsioonijuhtimine on koolijuhi töös oluline – koolidel on vaja luua ja säilitada suhteid enda huvipooltega, mõelda enda tegevuse avaliku esitamise peale ning tegutseda kooli maine huvides (Tikerperi, 2016:17). Seda, kas kommunikatsioonijuhtimine on oluline ka HEV-koolides, pole aga Eestis veel uuritud.

1.3 Tuge vajavatele õpilastele mõeldud koolid Eestis

Põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse (2010) järgi on haridusliku erivajadusega õpilane keegi, kelle andekus, õpiraskused, tervises seisund, puue, käitumis- ja tundeeluhäired, pikemaajaline õppes eemalviibimine või kooli õppekeele ebapiisav valdamine toob vajaduse teha muudatusi või kohandusi õppeprotsessis, õppe sisus, õppe kestuses, õppekoormuses ja -keskkonnas, soovitataves õpiltulemustes või õpetaja poolt klassiga töötamiseks koostatud töökavas.

Haridusliku erivajadustega õpilaste hariduskorralduse ja sellega seotud meetmete tõhususe uuringu raporti järgi (2016) jagunevad HEV-õpilased kaheks rühmaks: HEV1 ja HEV2. Sealjuures jaguneb HEV1 omakorda kaheks: HEV1a ja HEV1b. HEV1a rühma kuuluvad õpilased, kellel on arvutamise-, kirjutamise-, lugemise raskus või ajutine õpiraskus. HEV1b rühma kuuluvad õpiraskustega, düsleksia, düsgraafia ja kerge intellektipuudega õpilased. Lisaks kuuluvad sinna rühma õpilased, kellel on lihtsustatud õpe, käitumisprobleemid või muud tervislikud põhjused. HEV2 rühma all on õpilased, kellel on raske nägemise-, kõne-, või kuulmispuue, raske psüühikahäire, liitpuue või sõltuvushäired. Lisaks õpilased, kes vajavad toimetuleku- ja hooldusõpet. HEV2 rühma kuuluvad õpilased vajavad spetsiifilisemat õppekorraldust ja ressursimahukaid tugiteenuseid (Räis jt, 2016:42) ehk enamasti õpivad HEV-koolides just HEV2 rühma õpilased.

Haridus- ja Teadusministeeriumi andmetel vajab Eestis umbes 29 000 õpilast õppimisel täiendavat tuge – nendest umbes 9000 vajavad tuge suuremal määral (Haridus- ja Teadusministeerium, 2022b). Kuigi ka nn tavakoolides õpib HEV-õpilasi, siis leidub Eesti Hariduse Infosüsteemi andmetel mitukümmend kooli, mis on suunatud ainult haridusliku erivajadustega õpilastele. Enamikesse HEV-koolidesse suunavad õpilasi Rajaleidja spetsialistid, kelle poole lapsevanem esmalt pöörduma peab (Haridus- ja Teadusministeerium, 2022b).

Ajalooliselt on HEV-õpilaste õpetamine olnud keeruline – suur on seotus sellega, milline on parasjagu olnud riigi inimõiguste arengu tase ning samuti mõjutasid seda ajale iseloomulikud teadmised ja oskused selles valdkonnas (Haridus- ja Teadusministeerium, 2022b) ehk HEV-õpilaste õpetamist mõjutas üldine ühiskonna suhtumine erivajadustega inimestesse. Ühiskonnas on läbi aegade arutelu tekitanud lastele erivajaduse määramine ning sellest lähtuvalt ka erihariduse ja sellega seotud teenuste pakkumine (Nagle & Thurlow, 2008).

Hetkel tegutsevates HEV-koolides õpetatakse peamiselt lihtsustatud õppekava järgi, lisaks pakutakse toimetuleku- ja hooldusõpet - seda väidet toetab põhikooli- ja gümnaasiumiseadus (2010). Niimoodi luuakse õpilastele nende arenguks kõige tõhusamad võimalused. Kuigi tavakoolides järgitakse enamasti riiklikku õppekava, annab kaasav haridus võimaluse õppida haridusliku erivajadustega õpilasel samuti endale lähimas koolis, koos enda eakaaslastega (Haridus- ja teadusministeerium, 2022b).

1.4 Kommunikatsiooniga seotud eesmärgid HEV-koolides

On teada, et koolidel pole üldiselt vormistatud kommunikatsiooniplaane (Tikerperi, 2016). Seega pole võimalik süsteemselt analüüsida, millised on koolide lähenemised või põhimõtted kommunikatsiooni korraldades. Siiski võib täheldada, et kommunikatsioonitegevustega seostatavaid aspekte leidub koolide arengukavades.

Arengukava tagab koolide järjepideva arengu – see koostatakse enamasti vähemalt kolmeks aastaks ning seda tehakse koostöös kooli hoolekogu, õpilasesinduse, õppenõukogu ja ekspertidega nii koolist seest kui väljastpoolt (Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus, 2010). See tähendab, et enamasti kirjutatakse arengukavades lahti erinevaid õppetöö ja kooli kui organisatsiooniga seotud eesmärgid – sealhulgas kommunikatiivseid. Kusjuures on põhikooli- ja gümnaasiumiseaduses (2010) sätestatud, et arengukava peab olema kättesaadav kooli kodulehel ja koolis peab olema võimalus lugeda seda ka paber kandjal.

Selleks, et mõista uuringu valimi tausta ning kaardistada, milliseid kommunikatsioonitegevusi koolides rakendatakse või soovitakse rakendada, külastasin erinevate Eesti HEV-koolide kodulehekülgesid ning lugesin mitmeid arengukavasid. Minu eesmärk oli leida märksõnu, mida on võimalik siduda erinevate kommunikatsioonitegevustega (näiteks kommunikatsioon, koostöö) ning teostada pinnapealne allikatega tutvumine tausta mõistmiseks. Edaspidi toodud näited ei ole otseselt seotud käesoleva uurimistöo valimiga.

Erinevates arengukavades läheneti kommunikatsioonitegevustele küllaltki sarnaselt. Üks enim kasutatud sõna koolide arengukavades oli koostöö. Pea igas arengukavas oli koostööga seotud tegevusi ja eesmärgi (vt Porkuni Kool, 2021; Haapsalu Viigi Kool, 2022; Tallinna Tondi Kool, 2021) – enamasti on need mikro- ja mesotasandil ehk koostöö vanemate, erinevate ametnike ja omavalitsustega.

Arengukavades anti edasi seda kui oluline on koostöö just mikrotasandil – eesmärgiks parandada koostööd lapsevanemate ja kohaliku omavalitsusega (Joonis 1). Mikrotasandil oleva kogukonna jaoks on saanud aastate jooksul üha tähtsamaks otsustusprotsesside juures olemine (Carlsmith & Railsback, 2001:9) – sellega tuleb kommunikatiivseid eesmärgi seades arvestada.

Lapsevanemad on teadlikud kooli arengueesmärkidest ja väärtustest	<p>Õpilase kooli vastuvõtmisel toimuvad perevestlused.</p> <p>Vanemate osalus lapsevanematele korraldatud koolitustel on tõusnud.</p> <p>Koostöös kooli ja hoolekoguga on ellu kutsutud vanemate osaluskoht.</p> <p>Toimuvad arenguestlused, klassi- ning üldkoosolekud.</p> <p>Kool toetab ja nõustab vanemat tema lapse arengust lähtuvalt.</p>
---	---

Joonis 1. Väljavõte Pärnu Päikese Kooli arengukavast

Sealjuures ei unustatud sisekommunikatsiooni – mitmes arengukavas toodi välja olulisi tegevusi, mis on suunatud õpetajate arendamisele. Sealhulgas mõeldi erinevaid koolitusi, koostööharjutusi ja suuremat koolitöötajate kaasamist otsustusprotsessidesse (vt Valga Jaanikese Kool, 2021; Tartu Emajõe Kool, 2020; Viljandi Kaare Kool, 2021).

Pean oluliseks mainida seda, et kommunikatsiooni mõistet kasutati koolide arengukavades tegelikult veel, kuid seda õpilaste suhtlusoskuse parandamise kontekstis. Näiteks „Kommunikatsioonioskuste toetamisel ja arendamisel on kasutusel lihtsustatud viiped, isiklikud kommunikaatorid, kommunikatsioonitahvlid, piltsüsteemid (PCS-pildid) ja esemelised sümbolid...“ (Roosi Kool, 2018).

1.5 Uurimisprobleem, uurimuse eesmärk ja uurimisküsimused

Kommunikatsiooni tähtsusest organisatsioonis on hakatud aegade jooksul üha paremini aru saama (Falkheimer jt, 2017:91). Jakubiec (2019:47) kirjutab, et heade tulemuste saavutamiseks on vaja toimivat kommunikatsiooni – nii ka haridusasutustes. Koolijuhid mõistavad kommunikatsiooni osa koolielus, kuid sellele lähenetakse koolides erinevalt (Tikerperi, 2016).

Eesti nn tavakoolide kommunikatsiooni on viimastel aastatel uuritud mitme nurga alt, kuid HEV-koolide kommunikatsioonijuhtimine pole mulle teadaolevalt tähelepanu saanud. Kaasaegsete lähenemiste kohaselt on ühiskonna teadlikkus HEV-koolidest tõusnud (Klusheim, 2021:54). Seetõttu on oluline teada, millised on nende koolide kommunikatsioon – kuidas nemad ühiskonnaga suhtlevad, kuidas ühiskond neisse suhtub ning millega ollakse HEV-koolide kommunikatsioonijuhtimises vastamisi. Enamasti puuduvad koolidel kommunikatsiooniplaanid (Tikerperi, 2016), seega pole võimalust analüüsida, millised on koolide lähenemised erinevatele kommunikatsioonitegevustele. Nii ka HEV-koolide puhul.

Lähtuvalt sellest on töö eesmärk teada saada, milline on kommunikatsioonijuhtimise roll Eesti HEV-koolides ning millised võivad olla HEV-koolide eripärast lähtuvad aspektid kommunikatsioonijuhtimises. Eesmärgi saavutamiseks olen seadnud järgnevad uurimisküsimused:

1. Millisena kirjeldavad HEV- koolide juhid kommunikatsioonijuhtimise rolli ja praktikaid enda koolides?
2. Millised on koolijuhtide meelest kommunikatsioonijuhtimise eripärad HEV-koolides?

2. METOODIKA

Antud töös kasutan HEV-koolide kommunikatsioonipraktikate uurimiseks kvalitatiivset uurimismeetodit. Kvalitatiivne uurimismeetod võimaldab koolijuhtide kogemusi, hoiakuid ja valitud praktikaid paremini tõlgendada ja mõista nende variatiivsuses.

Kvalitatiivne meetod võimaldab keskenduda teksti peamistele tähendustele, kusjuures kodeerida intervjueeritava vihjeid, kavatsusi ja eesmärke ning analüüsida tõlgendamisvõimalusi (Kalmus jt, 2015). See ühtib käesoleva töö eesmärgiga – aru saada kommunikatsiooni rollist ja praktikatest Eesti HEV-koolides läbi koolijuhtide perspektiivi, kogemuste ja tõlgenduste.

Ühe kvalitatiivse uurimuse nõrga kohana toovad Kalmus jt (2015) välja vähese üldistamise võimaluse ja väikese valimi. Denscombe (2010:296) kirjutab, et kvalitatiivse uurimuse üheks ohuks võib olla mõtete kontekstist välja võtmine – see võib juhtuda just kodeerimise käigus, kus mõtted ja laused liigitatakse erinevate kategooriate alla.

2.1 Valimi kirjeldus

Töö valimis olid kaheksa Eesti HEV-koolide juhti. Lähtusin töös sihipärase valimi põhimõtetest, mis tähendab, et soovisin uuringusse kaasata inimesi, kellel on informatsiooni andmiseks olemas vajalik ekspertsus (Rämmer, 2014) ehk HEV-koolide juhtimiskogemus – saatsin üheteistkümnele koolijuhile e-kirja, mis andis lühikese ülevaate minust, minu uurimusest ja sisaldas palvet intervjuu läbiviimiseks. Nende kontaktid sain koolide kodulehtedelt. Intervjuude lõplikku arvu mõjutas peamiselt intervjuude läbiviimiseks vajalik ajavahemik ning koolijuhtide nõusolek või keeldumine.

Uurimuses on kindlasti oluline see, et informatsioon tuleb teemas pädevalt ja kogemusi omavalt isikult (Laherand, 2008:50; Denscombe, 2010:189). Sellest tulenevalt pakkusin enda e-kirjas välja, et koolijuhid võivad enda asemel intervjuud suunata tegema kolleegi, kes puutub kommunikatsioonitegevustega rohkem kokku. Ühegi kooli puhul seda ei juhtunud, mis on mõneti ootuspärane, kuna põhikooli- ja gümnaasiumiseaduse (2010) 3. jaos on sätestatud, et koolijuht on see, kes esindab kooli ning tegutseb kooli nimel. Samuti on Tikerperi (2016) leidnud, et koolides ei ole eraldi kommunikatsioonispetsialiste.

Kuigi uurisin intervjuude lõpus koolijuhtide tausta kohta, pole võimalik seda konfidentsiaalsuse huvides esitada, kuna juba töökogemuse lisamine võimaldab koolijuhte

tuvastada. Siiski saab mainida seda, et mitmel koolijuhil oli teadliku kommunikatsioonijuhtimisega varasem kokkupuude temaatiliste koolituste näol. Koolijuhtide keskmine tööstaaž HEV-koolides on umbes viis aastat.

Konfidentsiaalsuse huvides on tulemuste peatükis tsitaatides ära muudetud äratundmist võimaldavad märksõnad. Need on asendatud kandiliste sulgudega.

2.2 Andmete kogumine

Uuringu tegemisel kasutasin poolstruktureeritud intervjuud. See võimaldas mul kasutada varem koostatud intervjuukava, kuid lisan võimaluse vajadusel küsimuste järjekorda muuta ning täpsustavaid küsimusi küsida (Lepik jt, 2014). Intervjuu küsimused koostasid tuginedes enda uurimisküsimustele.

Poolstruktureeritud intervjuu paindlikkus lubas juurde uurida nende teemade kohta, mida intervjuueeritavad ise esile tõid (Denscombe, 2010:287). See on oluline, kuna HEV-koolide kommunikatsioonist pole varem kirjutatud ning seetõttu ei pruukinud mina pidada asjakohaseks neid teemasid, mida pidasid koolijuhid.

Esmalt tutvustasin intervjuueeritavale enda tööd, rääkisin üle tema õigused ja tegin lubaduse tagada konfidentsiaalsus. Seejärel alustasin intervjuu salvestamist ning liikusin sisulise osa juurde. Intervjuu salvestasin kas telefoniga või arvutiga. Intervjuu küsimused (Lisa 1) koostasid lähtuvalt kahest püstitatud uurimisküsimusest. Peamiselt keskendusid intervjuu küsimused kahele teemale – kommunikatsioon ja avalikkuse suhtumine HEV-koolidesse.

Kaheksast intervjuust neli toimusid näost näkku. Ülejäänud intervjuude puhul kasutasin sünkroonset suulist veebiintervjuud Zoomi keskkonnas. See võimaldas luua sarnasuse näost näkku intervjuudega, kuna nii uurija kui uuritav nägid üksteist video vahendusel (Murumaa-Mengel, 2020). Intervjuu toimumise koht oli uuritava otsustada – milline variant just talle paremini sobib.

Veebiintervjuude puhul tuleb arvestada sellega, et näoilmete ja kehakeele jälgimine pole nii kerge – videokõne ajal on võimalik nii uurijal kui uuritaval tegeleda mitmete muude asjadega, mis võib tingida väiksema tähelepanu enda vestluskaaslasele (Murumaa-Mengel, 2020:714). Intervjuude ajal tundsin, et lihtsam on uurivata jutule keskenduda kui kohtusime näost-näkku. Lisaks soosis see peale intervjuud vestlemise, mis mulle endale taustateadmisi juurde andis.

Intervjuude keskmine pikkus oli 28 minutit, kusjuures kõige pikem intervjuu kestis 42 minutit, kõige lühem 18 minutit. Intervjuude lühikese aja tingis kohati uuritavate kiire kõnelemine, mõnes kohas aga tunnen, et ei kasutanud piisavalt enda võimalust lisaküsimusi küsida.

2.3 Andmete analüüs

Saadud tulemuste analüüsis kasutasin kvalitatiivset induktiivset sisuanalüüsi, mis annab võimaluse leida uuritava teksti seest ka varjatud aspekte (Denscombe, 2010:287). Induktiivne lähenemine aitab uurimuses osalejate maailmapilti ja tõlgendusi paremini mõista (Kalmus jt, 2015), sest lähtub andmetest, mitte ettevalmistatud kategooriatest.

Analüüsiks valmistudes transkribeerisin kõik intervjuud sõna-sõnalt. Esialgse transkriptsiooni saamiseks kasutasin veebipõhist kõnetuvastuse tehnoloogiat. See vajab aga palju toimetamist ehk kuulasin kõiki helifaile ja tegin olemasolevates transkriptsioonides selle põhjal käsitsi parandusi. Transkriptsioone on kokku 66 lehekülge. Selleks, et töös tsitaate kasutada, määrasin kõikidele failidele suvalises järjekorras koodnimed (Koolijuht 1, Koolijuht 2...).

Kodeerimiseks kasutasin veebilehekülge QCMap (Mayring, 2014), kust peale kodeerimist oli võimalik andmed Exceli tabelina alla laadida. Kvalitatiivse sisuanalüüsi puhul ei kasutata enamasti liiga ranget kodeerimisjuhendit (Kalmus jt, 2015), seega lähtusin kodeerimisel lenda uurimusküsimustest – lugesin kõiki transkriptsioone järjest, markeerides samal ajal teksti, mis vastas esimesele uurimisküsimusele. Teisel lugemisel markeerisin teisele uurimisküsimusele vastavat teksti, sealjuures märkisin vajadusel ka seni tähelepanuta jäänud vastuseid esimesele uurimisküsimusele.

Kolmandal lugemisel vaatasin üle, kas kõik oluline sai markeeritud, vajadusel tegin parandusi. Hiljem võimaldas QCMap jagada alamkategooriad peakategooriate alla, et saada enda koodidest parem ülevaade. Näide kategooriate moodustamisest on toodud tabelis 1.

Kood	Alakategooria	Peakategooria
Mainekujundus	Kommunikatsioonitegevused	Kommunikatsioonipraktikad HEV-koolides
Kommunikatsioonikanalid		
Tavalisemad kommunikatsioonipraktikad		
Kas vajatakse abi		
Vahendid, mida kasutatakse		
Millised on erinevad huvipooled	Huvipooled	Kommunikatsiooni eripärad HEV-koolides
Huvipooltega suhtlemise keerukus		
Huvipooltega suhtlemise lihtsus		
Huvipooltega suhtlemise sagedus		
Millised eelarvamused on	Eelarvamused	
Kellel eelarvamused on		
Konflikt		
Olukorra kehvenemine ajas		
Olukorra paranemine ajas		
Teadlikkuse tõstmine	Eripärad	Kommunikatsiooni eripärad HEV-koolides
Saavutused		
Lastevanemate toetamine		

Tabel 1. Näide kategooriate moodustamisest

3.TULEMUSED

Järgnevas peatükis toon välja uuringutulemused, mis põhinevad koolijuhtidega tehtud intervjuudel ning kajastavad nende arvamusi ja kogemusi kommunikatsioonipraktikatest Eesti HEV-koolides. Esmalt keskendun üldistele kommunikatsioonitegevustele HEV-koolides ning seejärel HEV-koolide kommunikatsioonijuhtimise eripäradesse. Tulemusi toetavad tsitaadid intervjuudest, mis on esitatud kaldkirjas ning mille lõpus on vastav koodnimetus.

3.1 Kommunikatsioonitegevused HEV-koolides

Peaaegu kõikide uuringus osalenud koolijuhtide arvates on kommunikatsioon oluline osa nende tööst. Pea kõik uuritavad ütlesid, et nende jaoks tähendab kommunikatsioon seda, et nii majasisene kui majast välja minev informatsioon on läbimõeldud ja omavahel selgeks räägitud. Üks põhjus, miks koolijuhid seda oluliseks pidasid on erinevate arusaamatuste vältimine. Kommunikatsiooni mõtestati koolijuhtide poolt ka erinevate suhtlusviisidega – üldisemalt peeti kommunikatsiooni viisiks, kuidas ühe või mitme inimesega suheldakse.

Ilma selleta ei saa üldse midagi teha, ilma kommunikatsioonideta, seal ei saa olla koostööd, sa ei saa, nagu ei saagi, mitte midagi ei saa ilma kommunikatsioonita teha, eks ju. /Koolijuht 8/

Küsimusele, millega soovitakse avalikkuse ees silma paista, vastasid mitmed uuringus osalenud koolijuhid, et nende kooli võiks esile tuua kaasaegsete õppemeetodite, paindliku lähenemisega töös erivajadustega lastega ning kompetentsikeskusena. Samuti toodi välja, et tahetakse välja paista uuendusmeelsusega.

Peamiste kommunikatsioonitegevustena töid uuringus osalenud koolijuhid välja enda kodulehele ja Facebooki kooliga seonduva teabe, ürituste ja muu sellise jagamist, koostööd lastevanemate, koolitöötajate ja õpilastega ning koostööd erinevate asutuste ja ettevõtetega.

[Asutusega] alustasime koostööd, on ju. Siin on mõned üritused, mis toimuvad, siis nende asju me kajastasime ja, ja sealt tekivad järgmised sünergiad, sa näed, sa saad endal nagu huvilisi juurde. Uusi nii-öelda tuttavaid, sõpru on ju, kellega mingil järgmisel tasemel koostööd teha ja nii et ma arvan, et võib-olla see sõnum peaks ka olema, et seda kommunikatsiooni nagu tuleb laiemalt võtta. /Koolijuht 6/

Mõnes intervjuus tuli välja ka meediasuhtlus kui kommunikatsioonitegevus. Näiteks räägiti lähemalt erinevatest kokkulepetest, mis ajakirjanikega tehtud on. Ühel uuringus osalenud

koolijuhil on kokkulepe kohaliku toimetusega aastas vähemalt üks HEV-temaatiline artikkel kohalikku lehte kirjutada. Teine koolijuht rääkis, et neil on hetkel kokkulepe kohaliku väljaandega sõlmimisel ning eesmärk on iga kuu erinevaid teemakohaseid arvamuskohaseid kirjutada. Üldiselt ei otsita aga taga mingit regulaarsust, vaid ajakirjanikega võetakse ühendust vajaduspõhiselt või oodatakse, kuni ajakirjanikud ise nendega ühendust võtavad.

Avalikkuseni me jõuame, noh vot ongi, et ma ei tea, kuidas see nii on kujunenud, aga no minult küsitakse, minult kui koolijuhilt, läheb iga aasta [väljaanne], [---]. Tegevtoimetaja või tegevjuht [nimi], isiklikult kirjutab mulle, et kirjutame nüüd koolirõõmust, koolirahust... /Koolijuht 7/

Paar koolijuhti leidsid, et positiivsete kogemuste kõrval ajakirjanikega on neil ka mitu negatiivset kogemust. Üks neist rääkis, kuidas kunagi ei tea, millal tema öeldu kontekstist välja rebitakse ning seetõttu eelistab ta enda kooli avalikkuse ette toomiseks teisi kanaleid kui ajakirjandus. Veel toodi välja seda, et enda kooli puudutavaid teemasid usaldatakse kajastama vaid kindlaid ajakirjanikke.

Sest see, kui palju on erivajadusi ja kui palju tegelikult on erisusi lastel ja kui palju on koolidel sellega vaja rinda pista selle tõttu, et selleks ei olda valmis. Sa väärivad tegelikult palju suuremat kõlapinda ja palju rohkemat rääkimist. /Koolijuht 2/

Küsisin kõikidelt uuringus osalenud koolijuhtidelt, kas nende arvates vajavad HEV-koolid enda kommunikatsioonitegevustes abi. Peaaegu kõik uuritavad leidsid, et kindlasti oleks abi vaja. Toodi välja, et koolijuht peab olema igas olukorras valmis kiiresti reageerima ning seeläbi oskama ära hoida suuremaid arusaamatusi.

Vajavad küll sellepärast, et lapsevanemad on väga teadlikuks saanud, nad väga oskavad nõudmisi esitada ja kui nad ei saa koolist neid vastuseid, mis nad tahavad, siis nad oskavad väga hästi kohe ajakirjandusse minna ja kõik teemad kohe üles tõsta. Ja selles mõttes peab mingi koolijuht olema küll iga sekund valmis absoluutselt kõigele ikkagi võimalikult adekvaatselt vastama, sest sa iial ei tea, millal telefonikõne tuleb. /Koolijuht 1/

Uurisin lisaks, millised need abivahendid olla võiksid. Osad koolijuhid leidsid, et abi oleks juba voldikutest, mis annaksid ülevaate, mida on mõistlik kommunikatsioonitegevustes teha ning mida mitte. Teised leidsid, et kõige rohkem abi oleks koolitustest. Ühe koolijuhi sõnul aga ei oleks liiga palju abi voldikutest ega koolitustest, pigem on vaja mentorit, kes oskaks

erinevaid kommunikatsioonitegevusi lahti mõtestada ning näitaks, kuidas täpselt midagi tegema peaks.

3.1.1 HEV-koolide huvipooled

Koolijuhtide arvates on nende koolidel päris palju erinevaid huvipooli. Kusjuures paar koolijuhti mainisid, et nad on tegelikult kõik huvipooled ära kaardistanud ning neid on nende jaoks üllatavalt palju. Kõige rohkem toodi aga teiste seas välja lapsevanemaid, koolitöötajaid, õpilasi, koolipidajat, teisi koole, koostööpartnereid, omavalitsusi, kogukonda ja Rajaleidjat.

[---] tegelikult on meil need mullikesed täitsa juhtkonna poolt üles joonistatud, et tegelikult neid huvipooli on ära ütlemata palju./Koolijuht 3/

Ühe olulisema huvipoolena töid koolijuhid välja just lapsevanemaid või nende puudumisel lapse eestkostjat. Suur osa valimis olnud koolijuhtidest töid välja, et lapsevanematega tuleb kõigist huvipooltest kõige sagedamalt suhelda. Sealjuures leidsid mõned koolijuhid, et koostöö lapsevanematega on nende jaoks ka kõige lihtsam. Samas arvasid teised, et lapsevanematega suhtlemisel on kõige rohkem tööd.

Tõenäoliselt kõige rohkem tööd on lastevanematega ma arvan, et see on igal haridusasutusel nii, et sellist teavitustööd noh, võib-olla ei ole keeruline teha, neil huvi isegi võib-olla oleks, aga neil on tihti teistsugune arvamus kui meil, et see teeb asja keeruliseks. /Koolijuht 1/

Veel toodi oluliste huvipooltena välja õpilased ning kõik koolitöötajad. Mitu koolijuhti pidasid suhtlust enda töötajate ja õpilastega kõige lihtsamaks ja paremini sujuvaks, kuna enamasti töötatakse ühise eesmärgi nimel. Üks koolijuht tõi välja, et lihtsam on koostööd teha nende inimestega, kellel on varasemalt HEV-lastega kokkupuude olemas.

Küsimusele, kellega huvipooltest on kõige keerulisem suhelda, tulid väga erinevad vastused. Kaks koolijuhti mainisid seda, et enamasti on keeruline suhelda siis, kui mõne huvipoollega on esmane kontakt. Üks koolijuht laiendas seda mõtet ning lisas, et sageli tuleb siis seletada, millised lapsed koolis käivad ja kuidas nad asju mõistavad.

[---] võib-olla nende inimestega, kes, kes, kellel on kas mingi isiklik side erivajadusega lapsega või siis on kuskilt mingisugune mingi kokkupuude on olemas, et, et ta nagu noh, ta teab seda, et kuidas, kuidas nende lastega peab rääkima... /Koolijuht 5/

Kui aga liikuda koolist väljapoole, siis toodi mitmes intervjuus ühe tähtsa huvipoolena välja kogukond. Koolijuhid hindasid suhtlust kogukonnaga üldiselt heaks. Näiteks toodi välja seda,

kuidas kohalikud koolile erinevaid enda üleliigseid asju (näiteks värvilist paberit, pliiatseid ja muud sellist) toovad. Samas nenditi, et ikka leidub neid, kes ei tea täpselt, millega kool tegeleb ning see tingib eksliku ning sageli negatiivse eelarvamuse.

[---] me hoiame oma territooriumi avatuna, et ümbruskondade majade lapsevanemad on väikeste lastega, käivad mängimas ja, ja toimetamas, et ollagi nagu osa sellest. Ja, ja mitte mitte tekitada selliseid olukordi, et siin on midagi lubamatut ja siia tulla ei saa. Et see pigem tekitab meil just selle kasu. Et needsamad kohalikud siin saavad käia, võib-olla siis hoiavad eemal neid, kes siin tahaks siis olla kuskil nurga taga, juua ja suitsetada. /Koolijuht 6/

Väliste huvipooltena toodi veel välja kohalikud omavalitsused, vallavanemad, sotsiaalvaldkonna ametnikud, lastekaitse, asenduskodud, noorsoopolitsei ja Rajaleidja, kelle kaudu enamustesse HEV-koolidesse õpilasi määratakse. HEV-koolidel tuleb sageli koostööd teha erinevate rehabilitatsioonispetsialistide ja teiste tugispetsialistidega. Mitmes valimisse sattunud koolis tuleb sageli ette olukordi kui tuleb suhelda erinevate haiglate ja arstidega.

Noh siis kõigepealt näiteks kohe see iga lapse valla lastekaitsjad, siis ikka tulevad noorsoopolitseinikud, rehabilitatsioonispetsialistid, koolitusasutused, vallavanemad. /Koolijuht 7/

Huvipoolena toodi välja veel erinevaid koostööpartnereid. Näiteks erinevad erialaliidud, teised koolid, raamatukogud, muuseumid. Üks koolijuht tõi välja, kuidas nemad annavad muuseumile sisendit, et kuidas see erivajadustega inimestele kättesaadavamaks muuta ja samal ajal on nende õpilased sinna alati väga oodatud.

Näiteks võtame [muuseumite nimed], kus me oleme ka teinud sellist koostööd, et vaadata, kuidas nemad oma ekspositsioone saaksid edasi arendada on ju, et kas seal on mingid punktkirjas tekstid on ju, kas on katsutavad need objektid, kas on ratastooliga juurdepääsud näiteks olemas. /Koolijuht 6/

Üldiselt pidasid koolijuhid erinevate huvipooltega suhtlemist vajaduspõhiseks, kuid nentisid, et pea igapäevaselt on vaja mõne huvipoollega suhelda. Seda, kui keeruline või lihtne on erinevate huvipooltega suhelda peetakse pigem olukorra põhiseks. Ühelt poolt võib olla suhtlus lapsevanematega nii keeruline kui lihtne, teiselt poolt võib samamoodi olla erinevate ametnikega.

Suhtlusvahenditena töid koolijuhid välja telefoni, e-kirjad, videokohtumised (Zoom) ja füüsilised kokkusaamised. Mitu koolijuhti mainisid seda, et kui on tarvis, et vestlusest jääks kirjalik tõend, siis sageli kirjutatakse telefonis räägitu e-kirja teel üle.

Ja nende ametkondadega ikkagi on ka see meilitsi ja telefonitsi suhtlus. Et kõik tahavad ikkagi nagu mingisugust meili peale saada, ikka mingisugust kirjalikku jälge maha saada. /Koolijuht 4/

Nenditi samuti seda, et enne koroonaviiruse puhangut oli tavalisem ikkagi näost näkku kohtuda, kuid nüüd on veebikohtumised jäänud ka tavakommunikatsioonipraktikatesse.

3.2 HEV-koolide kommunikatsiooni eripärad

Ühe peamise HEV-koolide kommunikatsiooni eripärana võib välja tuua selle, et nii meedias kui enda kodulehel ja Facebookis üritatakse tõsta inimeste teadlikkust HEV-koolidest ja lastest, kes nendes koolides käivad. Üks koolijuht tõi välja, et oluline on nendest teemadest ja ka probleemidest rääkida, selleks, et inimestele selgitada, et see laps ei ole probleem ning tema erivajadus või käitumine ei sõltu temast.

Ja sellise noh, tõesti üleüldise nagu ühiskonnas siis vaikselt tilgutada seda arusaamist, et kes need lapsed on ju, et sellise headuse ja mõistmise ja, ja hoolivuse ja trauma teadlikkuse kasvatamine ja, ja kõik, see pool on ka kindlasti hästi meie teema. /Koolijuht 8/

Teadlikkuse tõstmisega koos on tähtsal kohal mainekujundus. Toodi välja, et enda kommunikatiivsetes tegevustes lähtutakse sellest, et inimesed mõistaksid paremini, millega HEV-koolid tegelevad. Üks võimalus selleks on erineva oskusteabe jagamine. Mitmed koolijuhid ütlesid, et HEV-koolid peaksidki olema n-ö kõneisikud, kes laiemale avalikkusele neid teemasid tutvustavad. Sealjuures peeti oluliseks, et koolist väljaminevad sõnumid oleksid võimalikult selged.

Intervjuudest tuli välja, et üks tähtis tegevus on enda õpilaste saavutuste jagamine. Kuigi see võib esmapilgul tunduda tavalise praktikana, siis seisneb HEV-koolide eripära selles, et enamasti need saavutused võivad nn tavakoolidega võrreldes tunduda paljudele väikse asjana, kuid HEV-koolide ja nende õpilaste jaoks on need väga suure tähendusega. Ühe koolijuhi sõnutsi peab olema kõikidel lastel võimalus õnnestuda.

Kui on väike erivajadustega laste kool, kus näiteks see, et mingid õpilased käivad eriolümpial paar tükki ja saavutavad seal mingeid häid kohti, on juba meie kooli jaoks nagu selline tore

asi, mida me tahaks kuulutada justkui, et et oleks sõnum ka kõigile vanematele, kes kahtlevad, kas oma last erivajadustega laste kooli panna või mitte, et siin on ka võimalusi täitsa laia maailma. /Koolijuht 2/

Mitmes intervjuus mainiti seda, et soovitakse, et nende kool paistaks avalikkusele kui kompetentsikeskus. See tähendab, et tegelikult lisaks tavapärasele koolitegevustele pakutakse erinevaid tugiteenuseid ning aidatakse vanemaid erinevatel viisidel. Üks koolijuht tõi välja selle, et kui nähakse, et laps on häiritud, siis kool on see, kes kutsub erinevad huvipooled kokku ning üritab probleemi lahendada.

3.2.1 Eelarvamustega tegelemine

Küsisin koolijuhtidelt, kuidas nende arvates ühiskonna hoiak HEV-koolide suhtes on. Mõni koolijuht leidis, et midagi halba otseselt ei ole. Teised leidsid, et olukord on võrreldes mõne aasta tagusega kõvasti parem – inimeste teadlikkus on tõusnud.

Leiti, et üha rohkem leidub kaasamõtlemist. Ühe koolijuhi arvates on olukord parem, kuid ühiskonnal on veel pikk tee minna, et jõuda täieliku arusaamiseni, milleks HEV-koolid on ning mida seal tegelikult tehakse. Mitu koolijuhti kasutasid fraasi „lollide kool“ kirjeldamiseks seda, kuidas inimesed on varasemalt HEV-koole kutsunud.

Või kooli mõttes on oluline, et nad kuidagi mõtleksid, et need lollide koolid tuleks kinni, ma ütlen praegu väga halvasti onju, aga ala selline resümee võiks olla, et selliseid koole pole vaja ja et need tuleks kinni panna ja nagu kelle, noh, et see ei ole nagu mingi probleem. Pigem ma arvan, et on vastupidi. Et on ikkagi hästi palju kaasamõtlemist ja seda, et erivajadustega laste teema on oluline ja et et seda ei tohiks ära unustada, pigem on nagu rohkem. /Koolijuht 2/

Peaaegu kõikidest intervjuudest tuli välja, et kõige rohkem puututakse eelarvamustega kokku just lapsevanemate seas. Sageli ei suuda vanemad endale teadvustada, et nende lapse arengu jaoks on kõige soodsamad tingimused just mõnes HEV-koolis. Seda, kas lapse toevajadust on vaja hinnata saab enamasti otsustada ainult lapsevanem, koolitöötajad saavad neid ainult suunata.

No ühelt poolt see, et see ei ole midagi koledat ega see ei ole midagi halba, kui laps meie juures koolis käib. Me ikkagi lähtume nagu lapse arengust ja tema konkreetsel hetkel olevast arengutasemest. /Koolijuht 6/

Ühiskondlike eelarvamustega tegelevad koolijuhid samuti läbi selle, et lapsi n-ö ei peideta, vaid nendega käiakse pidevalt erinevatel väljasõitudel, linna peal, muuseumis, teatris, poes ja veel paljudes kohtades. Toodi välja, et peamiselt on see lapsi arendav, kuid annab hea võimaluse olla nähtav. Üks koolijuht rääkis, et neilt sageli küsitakse, kuidas nende lapsed nii viisakad ja tublid on – seda on nad just tänu aktiivsetele ja sobivatele õppemeetoditele.

4. JÄRELDUSED JA DISKUSSIOON

Tulenevalt uurimuse eesmärgist ja seatud uurimisküsimustest toon selles peatükis välja olulisemad uurimistulemused, mida seostan teoreetilise materjaliga. Järeldused esitan lähtuvalt uurimisküsimuste järjekorrast. Bakalaureusetöö eesmärgist lähtuvad uurimisküsimused olid järgnevad:

1. Millisena kirjeldavad HEV- koolide juhid kommunikatsioonijuhtimise rolli ja praktikaid enda koolides?
2. Millised on koolijuhtide meelest kommunikatsioonijuhtimise eripärad HEV- koolides?

4.1 Kommunikatsioonijuhtimise roll ja praktikad HEV-koolides

Kuigi valdaval enamusel valimis olnud koolijuhtidel puudus teoreetiline taust kommunikatsioonijuhtimise valdkonnas, leidsid nad, et kommunikatsioonil on nende töös suur roll, mis ühtib varasemate uuringute ja teooriatega (Bisel & Rush, 2021; Dimpleby & Burton, 2020; Shockley-Zalabak jt, 2002; Vaccari, 2022). Luthra (2015:2) arvates on hea juhi üheks tunnuseks selgete sõnumite edastamine – samuti pidasid seda oluliseks uuringus osalenud koolijuhid.

Hea kooli üheks iseloomu tunnuseks on koostöö ja head suhted huvipooltega (Harro-Loit, 2017:22). Ka uuringus osalenud koolijuhid tõid välja, et tegelikult on koolidel väga palju erinevaid huvipooli, kellega tuleb pidevalt suhelda ja koostööd teha. Peamiste huvipooltena toodi välja koolitöötajaid, õpilasi, lapsevanemaid, kohalikke omavalitsusi, millele on viidanud ka Aab (2015).

Uuringus osalenud koolijuhtide sõnul on peamised kommunikatsioonivahendid telefonikõned, e-kirjad, videokohtumised ja füüsilised kokkusaamised, millest kirjutasid näiteks Marzano jt (2001:87). Pea kõik koolijuhid lisasid, et e-kiri on sageli vahend kirjaliku jälje maha jätmiseks, et hiljem oleks võimalus vajadusel toimunud vestlust kontrollida. Kasutusel olevatest kommunikatsioonikanalitest toodi koolijuhtide poolt välja veel kooli kodulehekülg ning Facebooki leht.

Tulemustest kajastus ka koolide kommunikatsiooni mitmetasandilisus, mida on välja toonud Hunt (2007:3) – uuringus osalenud koolijuhid rääkisid koostööst nii mikrotasandil olevate huvipooltega (koolitöötajad, kogukonnad ja muu selline) kui ka mesotasandil asuvate

huvipooltega (kohalik omavalitsus). Paaril juhul kajastus suhtlus makrotasandil oleva huvipooltega ehk mõne riikliku asutusega.

Paljud koolijuhid seostavad kommunikatsiooni erinevate suhtlusviisidega, näiteks suhtlust teiste organisatsioonidega ja erinevate huvipooltega, mõeldes sealjuures läbi selle, kuidas ja mida räägitakse (Tikerperi, 2016:26). Uuringust selgus, et HEV-koolide tegevused ja huvipooled on tegelikult nn tavakoolidega küllaltki sarnased.

4.2 Kommunikatsioonijuhtimise eripärad HEV-koolides

Uuringu tulemustest selgus, et HEV-koolide kommunikatsioonijuhtimises tuleb arvestada mitmete erinevate aspektidega. Tikerperi (2016) kirjutab, et lisaks suhtlusele huvipooltega on koolijuhtimises oluline mõelda enda avaliku esitlemise peale. Peaaegu kõikide uuringus osalenud koolijuhtide arvates on see samuti oluline, kuid eripärana toodi välja see, et keskendutakse rohkem just oskusteabe jagamisele ning inimeste teadlikkuse tõstmisele nii HEV-koolidest kui -lastest.

Ajalooliselt on HEV-õpilaste õpetamise juures olnud mitmeid takistusi, mille on peamiselt tinginud ajale iseloomulikud teadmised ja oskused selles valdkonnas (Haridus- ja Teadusministeerium, 2022b). Uuringus osalenud koolijuhid näevad küll ühiskondliku suhtumise paranemist, kuid siiski peavad veel läbi kommunikatsiooni ühiskonda harima.

Uuringus osalenud koolijuhtide poolt toodi välja, et keerulisem on suhelda huvipooltega, kes pole varasemalt HEV-lastega kokku puutunud. Samas mainisid nad, et enamasti tuleb kõige rohkem eelarvamusi ümber lükata just lastevanemate seas, kes ei pruugi ise osata endale selgeks teha, et tegelikult tema lapse areng oleks kõige soodsam HEV-koolis.

Õpilastega käiakse sageli õppimise ja arenemise eesmärgiga ka koolimajast väljaspool – külastatakse teatrit, kino, raamatukogu ja muid avalikke kohti. Uuringus osalenud koolijuhtide sõnul on see õppimise kõrvalt ka võimalus harida ühiskonda – näidata neile, kellele on vaja, et HEV-lapsed on ka lapsed.

Tulemustest selgus, et mitme uuringus osalenud koolijuhil meelest võiks nende kool paista avalikkusele silma mitte ainult tavapärase koolitegevusega vaid ka erinevate tugiteenuste pakkumisega ning vanemate toetamisega, mis on kooskõlas ka erinevatesse eelnevalt välja toodud arengukavadesse jõudnud mõtetega (vt Porkuni Kool, 2021; Haapsalu Viigi Kool, 2022; Tallinna Tondi Kool, 2021). Sealjuures on tavaline koostöö erinevate tugispetsialistidega.

Silma soovitakse paista ka enda saavutustega. Koolijuhtide meelest võivad nende tegevused või saavutused tunduda teistele väikese asjana, kuid tegelikult nende jaoks on need suure tähtsusega. Seetõttu soovitakse õpilaste saavutusi võimalikult palju enda kodulehel ja Facebookis jagada.

4.3 Uurimistöö piirangud ja töö praktiline väärtus

Antud töös on mitmeid piiranguid. Ühena tooksin välja kvalitatiivse uuringu eripära, mis raskendab tulemuste üldistamist kõikidele Eesti HEV-koolidele. Kindlasti oli piiranguks töö teemale vastava kirjanduse ja uurimuste vähesus Eesti kontekstis.

Eraldi vajab mainimist eetilise piirang. Nagu ka üks valimis olnud koolijuht välja tõi, võib olla HEV-koolide ja -laste näol tegu ühiskonnas tundliku teemaga. On oluline, et teemat uuritakse ning kajastatakse, kuid selle juures tuleb arvestada, et kellelegi näiteks vale sõnakasutusega liiga ei tee.

Eelmainitud piirangutest olenemata seisneb töö praktiline väärtus suuresti HEV-koolide kommunikatsioonijuhtimise rollide esialgsest kaardistamisest ning HEV-koolide kommunikatsioonijuhtimise eripärade mõistmisest. Kindlasti leiavad paljud teised HEV-koolide juhid uuringus osalenud koolide praktikatest tuttavaid olukordi ja mõtteid.

Kuna tegu on teadaolevalt esimese uurimusega Eestis, mille fookuses on HEV-koolide kommunikatsioonipraktikad, siis kindlasti on üheks väärtuseks see, et töö võib olla alus edasistele selle teemalistele uuringutele. Edasi on võimalik uurida näiteks HEV-koolide kommunikatsiooni lähemalt – millised on sisekommunikatsiooni ning millised väliskommunikatsiooni praktikad või uurida kommunikatsiooni HEV koordinaatorite perspektiivist.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöö eesmärk oli välja selgitada, millised on koolijuhtide meelest kommunikatsioonipraktikad ja roll haridusliku erivajadustega lastele mõeldud koolides ning millised on koolijuhtide meelest kommunikatsioonijuhtimise eripärad HEV-koolides.

Eesmärgi saavutamiseks kasutasin kvalitatiivset uurimismeetodit, mis andis mulle võimaluse koolijuhtide erinevaid kogemusi ja valitud praktikaid paremini mõista. Intervjueerisin erinevaid Eesti HEV-koolide juhte. Kasutasin valimi moodustamiseks sihipärast valimit - võtsin e-kirja teel ühendust erinevate HEV-koolide juhtidega. Uuringus osales kaheksa koolijuhti.

Uuringust selgus, et koolijuhtide arvates on kommunikatsioon nende töös väga olulisel kohal. Leiti, et kommunikatsioon tähendab peamiselt seda, kuidas erinevate huvipooltega suheldakse, samal ajal enda sõnumeid selgelt edasi andes.

Üks peamisi kanaleid, mida kasutatakse on Facebook, kuhu jagatakse informatsiooni nii koolis toimuvate ürituste ja erinevate väljasõitude kohta. Ühe eripärana töid koolijuhid välja, et kasutavad Facebooki inimeste teadlikkuse tõstmiseks HEV-laste ja -koolide kohta. Kusjuures soovitakse avalikkuse ees silma paista erinevate kaasaegsete õppemeetodite ning paindliku lähenemisega töös haridusliku erivajaduste lastega.

Samuti pidasid uuringus osalenud koolijuhid oluliseks koostööd erinevate huvipooltega. Erinevate huvipoolte seas peeti olulisemaiks lapsevanemaid. Koolijuhtide arvamused lahknesid lapsevanematega suhtlemise keerukuse osas – ühelt poolt arvati, et suhtlus lapsevanematega on erinevatest huvipooltest kõige keerulisem, teiselt peeti lapsevanematega suhtlust lihtsaks. Üldiselt aga hinnati huvipooltega suhtlemise keerukust ja sagedust pigem vajadus- ja olukorrapõhiseks.

Haridusliku erivajadustega lastele mõeldud koolide kommunikatsioonipraktikaid pole Eestis varem uuritud. Minu töö on sisendiks HEV-koolide kommunikatsiooni põhjalikumaks uurimiseks.

SUMMARY

School leaders' perspective on communication management in schools for students with special educational needs

The aim of this Bachelor's thesis was to find out, based on the experiences and thoughts of school leaders, what are the usual communication practices and the special characteristics of communicating in schools for students with special educational needs.

To achieve this goal, I used a qualitative research method, which gave me the opportunity to better understand school leaders' different experiences and chosen practices. I interviewed the principals of eight different Estonian schools for students with special educational needs.

The study found that school leaders believe that communication is a very important part of their job. They found that communication primarily means interacting with different stakeholders while sending out clear messages

One of the most used communication channels was Facebook, where schools share information about school events and different school trips.

Principals pointed out that one of the specific characteristics of communication in schools for students with special educational needs, is making social media posts to raise awareness about their schools and

students with special educational needs. It is important to the school leaders that they could show their contemporary teaching methods and flexible approach.

School leaders who participated in the research also found that cooperation with different stakeholders is important. One of the most crucial stakeholders are parents. Although, school leaders' opinions on communicating with parents diverged – some of them considered it easy, while others found it slightly difficult. In general, school leaders considered the complexity of communication with different stakeholders to be related to specific circumstances.

Communication management in schools for students with special educational needs has not been studied before in Estonia. My research provide input for future studies of communication management in schools for students with special educational needs.

KASUTATUD ALLIKAD

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

Aidla, A. (2009). *The impact of individual and organisational factors on academic performance in Estonian general educational schools*. (Doctoral dissertation). Kasutatud 25.04.2023,

<https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/9725/Aidlaanne.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bisel, Ryan S., Rush, K. A. (2019). Communication in Organizations. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*, 28. juuni, <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.866>

Bush, T. (2007). Educational leadership and management: theory, policy, and practice. *South African Journal of Education*, 27(3), 391-406. Kasutatud 22.04.2023, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1150205.pdf>

Bush, T., & Bell, L. (Eds.). (2002). *The principles and practice of educational management*. London: Sage.

Carlsmith, L., & Railsback, J. (2001). *The Power of Public Relations in Schools*. Northwest Regional Educational Laboratory.

Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide for small-scale social research projects*. Berkshire: Open University Press.

Dimbleby, R., & Burton, G. (2020). *More than words: an introduction to communication*. London: Routledge.

Dissanayake, W. (2018). Language and communication. *World Englishes*, 37(3). <https://doi.org/10.1111/weng.12333>

Dunn, D.M. ja Goodnight, L.J. (2019). *Communication: Embracing Difference*. New York: Routledge. Kasutatud 22.04.2023, <https://www.perlego.com/book/2193996/communication-embracing-difference-pdf>

Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., Platen, S. von, Simonsson, C., & Andersson, R. (2017). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? *Public Relations Review*, 43(1), 91–101. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.011>

Griffin, P. ja Care, E. (2012). Pathways of Educational Leadership: Monitoring and Developing Skill Levels Among Educational Leaders in Australia. L. Volante (toim). *School Leadership in the Context of Standards-Based Reform: International Perspectives* (95-120). Berliin: Springer

Grissom, J. A., Egalite, A. J., & Lindsay, C. A. (2021). *How Principals Affect Students and Schools: A Systematic Synthesis of Two Decades of Research*. The Wallace Foundation. Kasutatud 7.12.2022, <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/How-Principals-Affect-Students-and-Schools.pdf>

Gruning, J. E. ja Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston

Haapsalu Viigi Kooli arengukava 2022-2024 (2022). *Haapsalu Viigi Kooli koduleht*. Kasutatud 25.04.2023, <https://www.viigi.edu.ee/wp/wp-content/uploads/2022/09/Haapsalu-Viigi-Kooli-arengukava-2022-2024.pdf>

Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the Principal's Role in School Effectiveness: A Review of Empirical Research, 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5–44. <https://doi.org/10.1177/0013161X96032001002>

Haridus- ja Teadusministeerium (2022a). Alus-, põhi- ja keskharidus. *Haridus- ja Teadusministeeriumi koduleht*. Kasutatud 06.01.2023, <https://www.hm.ee/uldharidus-ja-noored/alus-pohi-ja-keskharidus>

Haridus- ja Teadusministeerium (2022b). Toe vajadusega õpilased: õppekorraldus ja tugiteenused. *Haridus- ja Teadusministeeriumi koduleht*. Kasutatud 8.11.2022, <https://www.hm.ee/uldharidus-ja-noored/alus-pohi-ja-keskharidus/toe-vajadusega-opilased-oppekorraldus-ja-tugiteenused#lisaope-pohikooli-lo>

Harro-Loit, H. (2017). Hea kooli ja lasteaia indikaatorid. T. Kõnnussaar, L. Veski, H. Toming ja M.-L. Parder (toim). *Hea kooli käsiraamat* (17-38). Tartu: Tartu Ülikooli eetikakeskus

Hunt, F. (2007). *Communications in Education*. Sussex University. Kasutatud 7.12.2022, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501789.pdf>

Jakubiec, M. (2019). The Importance of Internal Communication for Management of an Organisation. *Scientific Papers of Silesian University of Tehnology, Organization and Management Series*, 134(1), 47-62. DOI:10.29119/1641-3466.2019.134.4

Kalmus, V., Masso, A. ja Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. *Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas*. Kasutatud 7.12.2022, <https://samm.ut.ee/kvalitatiivne-sisuanalyys>

Kaplan, L.S ja Owings, W.A. (2015). *Introduction to the Principalsip*. New York: Routledge. Kasutatud 11.05.2023, <https://www.perlego.com/book/2192575/introduction-to-the-principalsip-theory-to-practice-pdf>

Khusheim, S.M. (2021). Students with Special Educational Needs: Explaining Their Social Integration and Self-Concept. *Journal of Education and Learning*, 11(1), 54-64. DOI:[10.5539/jel.v11n1p54](https://doi.org/10.5539/jel.v11n1p54)

Koolivõrgu kaart (06.04.2023). *Eesti Hariduse Infosüsteem*. Kasutatud 19.04.2023, <https://koolikaart.hm.ee/index.php?id=map1&t=3&scrl=1&h=1&s=&address=>

Krcmar, M., Roskos-Ewoldsen, D. R., & Koerner, A. (2016). *Communication science theory and research: An advanced introduction*. New York: Routledge.

Kruuv, L. (2021). *Noortekeskuste ja üldhariduskoolide partnerlusega seotud kommunikatsioon Tartu linna näitel*. Bakalaureusetöö. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava. https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/72398/kruuv_lauri_ba_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

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

Lasswell H.D. (1948). The Process and Effects of Mass Communication (1971). *The Communication of Ideas*. Urbana: University of Illinois Press, 216-228

Leithwood, K., & Levin, B. (2010). Understanding How Leadership Influences Student Learning. *International Encyclopedia of Education* (lk 45–50). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00439-5>

Lepik, K., Harro-Loit, H., Kello, K., Linno, M., Self, M. ja Strömpl, J. (2014). *Intervjuu*. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Kasutatud 7.12.2022, <https://samm.ut.ee/intervjuu>

Lockhart, J. (2010). *How to Market Your School: A Guide to Marketing, Communication, and Public Relations for School Administrators*. Washington, DC: Rowman & Littlefield

Luthra, A. (2015). Effective Leadership is all about Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication. *Research Gate*. Kasutatud 22.04.2023, https://www.researchgate.net/publication/307598681_Effective_Leadership_is_all_about_Communicating_Effectively_Connecting_Leadership_and_Communication

Marzano, R. J., Waters, T. ja McNulty, B. A. (2001). *School Leadership that Works: from Research to Results*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.

Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Kasutatud 25.04.2023, https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39517/ssoar-2014-mayringQualitative_content_analysis_theoretical_foundation.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-2014-mayring-Qualitative_content_analysis_theoretical_foundation.pdf

Murumaa-Mengel, M. (2020). Veebiintervjuud, projektiivtehnika ja loovuurimismeetodid. A. Masso, K. Tiidenberg, A. Siibak (toim), *Kuidas mõista andmestunud maailma? Metodoloogiline teejuht (707-738)*. Tallinn: Tallinna Ülikooli kirjastus.

Nagle, K., & Thurlow, M. L. (2008). Disability classification in education: Issues and perspectives (L. Florian & M. J. McLaughlin, Toim). Corwin Press.

Nahk, S. (2021). *Tartumaa üldhariduskoolide Covid-19 informatsiooni kajastus koolide kodulehtedel*. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava. Kasutatud 03.04.2023 https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/72403/nahk_sigrid_ba_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y

O'Rourke, J.S. (2019). *Management Communication: A Case Analysis Approach*. New York: Routledge. Kasutatud 22.04.2023, <https://www.perlego.com/book/2193520/management-communication-a-case-analysis-approach-pdf>

Orin, K. (2021). *Tartu linna põhikoolide kogemused koroonakriisist tingitud muutustega kommunikatsioonipraktikates*. Tartu Ülikool, ajakirjanduse ja kommunikatsiooni õppekava. Kasutatud 03.04.2023, http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/82463/orin_kristen_ba_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Past, A. (2007). *Mainekujundus ettevõtluses ja poliitikas*. Tallinn: Äripäeva Kirjastus

Pleggenkuhle, J. (2017). *Strategic Communication In Public Schools: A Communication Audit Of A Midwestern School District*. North Dakota State University.

Porkuni Kooli arengukava 2020-2024 (27.02.2021). *Porkuni Kooli koduleht*. Kasutatud 25.04.2023, <https://www.porkunikool.ee/arengukava>

Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus (09.06.2010). Riigi Teataja. Kasutatud 8.11.2022, <https://www.riigiteataja.ee/akt/13332410>

Põlva Roosi Kooli arengukava 2019-2023 (21.09.2018). *Põlva Roosi kooli koduleht*. Kasutatud 30.11.2022, <https://www.roosikool.polva.ee/index.php/roosi-kooli-arengukava/>

Pärnu Päikese Kooli arengukava 2019-2022 (18.02.2019). *Pärnu Päikese Kooli koduleht*. Kasutatud 30.11.2022, https://parnupaike.ee/wp-content/uploads/2019/02/K_119_Parnu_Paikese_Kooli_arengukava_2019-20221.pdf

Reeves, D. B. (2009). *Leading Change in Your School: How to Conquer Myths, Build Commitment, and Get Results*. Alexandria: ASCD. Kasutatud 11.05.2023, <https://www.perlego.com/book/3292602/leading-change-in-your-school-how-to-conquer-myths-build-commitment-and-get-results-pdf>

Räis, M.L., Kallaste, E. ja Sandre, S.-L. (2016). *Haridusliku erivajadusega õpilaste kaasava hariduskorralduse ja sellega seotud meetmete tõhusus*. Uuringu lõppraport, Eesti rakendusuuringu keskus Centar. Kasutatud 16.04.2023, <https://centar.ee/uus/wp-content/uploads/2017/01/Pohiraport-final.pdf>

Rämmer, A. (2014). *Valimi moodustamine*. Sotsiaalse analüüsi meetodite ja metodoloogia õpibaas. Kasutatud 23.05.2023, <https://samm.ut.ee/valimid>

Saksakulm Tampere, K. (2005). *Praktiline suhtekorraldus: Eesti kogemus*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Schihalejev, O. (2017). Koostöö ja head suhted. T. Kõnnussaar, L. Veski, H. Toming ja M.-L. Parder (toim). *Hea kooli käsiraamat* (55-81). Tartu: Tartu Ülikooli eetikakeskus

Shockley-Zalabak, P., Morley, D. D., & Cesaria, R. (2002). *Organizational influence processes: Perceptions of values, communication and effectiveness* [Text/html,application/pdf,text/html]. <https://doi.org/10.5169/SEALS-790899>

- Tallinna Tondi Kooli arengukava 2022-2024 (25.08.2021). *Tallinna Tondi Kooli koduleht*. Kasutatud 25.04.2023, https://tondi.edu.ee/sites/default/files/2022-08/Tallinna%20Tondi%20Kooli%20arengukava%202022-2024_09.06.2022%20sisu.pdf
- Tartu Emajõe Kooli arengukava 2020-2023 (4.11.2019). *Tartu Emajõe Kooli koduleht*. Kasutatud 30.11.2022, https://www.tek.tartu.ee/sites/tek.tartu.ee/files/tek_arengukava_2020_2023.pdf
- Tikerperi, M.-L. (2016). *Suhtekorraldus ja kommunikatsioonijuhtimine koolis riigigümnaasiumite näitel*. Magistritöö. Tartu Ülikool, hariduskorralduse õppekava. Kasutatud 03.04.2023, https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/52889/tikerperi_mari_liis_ma.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tikerperi, M.-L. (2018). Public Schools' Websites in Estonia: Required Communication Channel but no Shared Knowledge. *Studies of Transition States and Societies*, 10 (2), 66-81. <https://doi.org/10.58036/stss.v10i2.661>
- Tikerperi, M.-L. (2020a). Mari-Liis Tikerperi: Koolid vajavad ja väärivad selgemaid sõnumeid. *Eesti Rahvusringhääling*, 11. detsember. Kasutatud 03.04.2023, <https://www.err.ee/1204501/mari-liis-tikerperi-koolid-vajavad-ja-vaarivad-selgemaid-sonumeid>
- Tikerperi, M.-L. (2020b). Otsides "müstilist miskit": millest koosneb kooli maine?. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri. Estonian Journal of Education*, 8(2), 219-244. <https://doi.org/10.12697/eha.2020.8.2.09>
- Tirri, K., Eisenschmidt, E., Poom-Valickis, K. ja Kuusisto, E. (2021). Current Challenges in School Leadership in Estonia and Finland: A Multiple-Case Study among Exemplary Principals. *Education Research International*, 2021, 1-11. <https://doi.org/10.1155/2021/8855927>
- Vaccari, F. (2022). *Efficient Communication in Organizations*. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2211.13605>
- Valga Jaanikese Kooli arengukava 2021-2024 (20.04.2021). *Valga Jaanikese Kooli koduleht*. Kasutatud 25.04.2023, https://jaanikese.edu.ee/sites/jaanikese.edu.ee/files/vjk_arengukava.pdf

Viljandi Kaare Kooli arengukava 2021-2025 (12.04.2021). *Viljandi Kaare Kooli koduleht*.
Kasutatud 30.11.2022, https://www.vkk.vil.ee/sites/www.vkk.vil.ee/files/kaare-kooli-arengukava-2021-2025_2.pdf

LISA 1 – intervjuu põhiküsimused

Sissejuhatus

Milline on Teil kui koolijuhil viimane kokkupuude meediaga?

Põhiküsimused

1. Millised on Teie meelest olulised asjad, millega tahate enda kooliga avalikkuse ees silma paista?
2. Millised on Teie kooli huvipooled?
 - a. Kellega neist tuleb kõige rohkem suhelda?
 - b. Kellega on kõige keerulisem suhelda? Kellega kõige lihtsam?
3. Kui palju te nende huvipooltega suhtlete?
 - a. Kui palju Te tahaksite suhelda?
 - b. Millistel teemadel?
4. Kuidas näeb suhtlus nende huvipooltega välja?
5. Meedias on leitavad nii mõnedki negatiivse alatooniga artiklid, mis justkui peegeldaks ühiskonna arvamust hariduslike erivajadustega õpilastele mõeldud koolidest. Kuidas näete Teie ühiskonna suhtumist?
 - a. Kuidas kohalik kogukond Teie kooli suhtub?
6. Kas Teil on tulnud ette olukordi, kus peate negatiivseid eelarvamusi ümber lükkama?
 - a. Kui jah, siis milliseid?
7. Milline roll on või võiks olla HEV-koolidel ühiskonna harimisel seoses HEV laste ja nende hariduse osas teadlikkuse tõstmisega?
 - a. Millised võiksid olla need kommunikatiivsed tegevused, mis seda soodustavad?
8. Mida Teie jaoks kommunikatsioon tähendab?
9. Kas olete ise või on mõni Teie kooli töötajatest osalenud mõnel kommunikatsioonitegevusi puudutavatel koolitustel?
 - a. Kui jah, siis millistel? (võib üldisemalt)
10. Kuidas Teile tundub – kas koolid vajavad üldse abi teadlikumaks kommunikatsioonijuhtimiseks?

Taustaküsimused

Kui kaua olete HEV-koolis või koolides koolijuhina töötanud?

Koolijuhtidel võib sageli olla väga erinev taust hariduses – mida olete Teie õppinud?

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Sylvia Orro

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose „ Koolijuhtide perspektiiv kommunikatsioonijuhitumisele hariduslike erivajadustega õpilastele mõeldud koolides“ mille juhendaja on Mari-Liis Tikerperi, reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 4.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Sylvia Orro

23.05.2023