

Sisekaitseakadeemia
Sisejulgeoleku instituut

Triin Kevade

**TALLINNA ÜLDHARIDUSKOOLOIDE VALMISOLEK
KRIISJUHTIMISEKS COVID-19 PANDEEMIA NÄITEL**

Magistritöö

Juhendaja:

Kady Danilas, MA

Kaasjuhendaja:

Mairit Kratovitš, MA

Tallinn 2024

SISEKAITSEAKADEEMIA MAGISTRITÖÖ ANNOTATSIOON

Sisejulgeoleku instituut	Juuni 2024
Töö pealkiri eesti keeles: Tallinna üldhariduskoolide valmisolek kriisijuhtimiseks COVID-19 pandeemia näitel	
Töö pealkiri võõrkeeles: The readiness of Tallinn general education schools for crisis management on the example of the COVID-19 pandemic	
<p>Lühikokkuvõte: Magistritöö eesmärgiks on välja selgitada Tallinna üldhariduskoolide kriisijuhtimise ja -kommunikatsiooni teostamise kitsaskohad COVID-19 pandeemia ajal aastatel 2020-2022, et parandada üldhariduskoolide valmisolekut kriisijuhtimise ja -kommunikatsiooni teostamiseks. Töö eesmärgi saavutamiseks püstitati kolm uurimisülesannet: analüüsida ja süstematiseerida kriisijuhtimise mõistet, hädaolukorra lahendamise plaani olemust ja kriisikommunikatsiooni teoreetilisi lähtekohti; analüüsida ja kaardistada intervjuu tulemuste põhjal Tallinna üldhariduskoolide valmisolekut kriisijuhtimiseks ja -kommunikatsiooni toimepidevust ning nende kitsaskohi COVID-19 pandeemia näitel ja analüüsida uuringu tulemusi ning võrrelda neid teoreetilise lähtekohtadega ja teha ettepanekuid paremaks toimetulekuks tulevaste kriiside juhtimisel. Magistritöös kasutati kvalitatiivset uurimisviisi, kus andmekogumise meetodiks oli poolstruktureeritud ekspertintervjuud. Kvalitatiivse sisuanalüüsi teostamiseks kasutati andmeanalüüsi programmi Nvivo. Magistritöö tulemusena selgus Tallinna üldhariduskoolide kriisijuhtimise- ja kommunikatsiooni teostamise kitsaskohad. Nende põhjal tegi magistritöö autor ettepanekuid paremaks kriisiga toimetulekuks. Lisaks toodi välja võimalikud edasised uurimissuunad.</p>	
Lisad: Puuduvad	
Võtmesõnad: Kriisijuhtimine, kriisikommunikatsioon, hädaolukorra lahendamise plaan, üldhariduskool	
Võõrkeelsed võtmesõnad: Crisis management, crisis communication, emergency plan, general education school	
Säilitamise koht: Sisekaitseakadeemia raamatukogus	
Töö autor: Triin Kevade	
<p>Olen koostanud lõputöö iseseisvalt. Kõik lõputöö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, seisukohad, kirjalikest allikatest ja mujal allikates saadud info on nõuetekohaselt viidatud. Olen nõus oma lõputöö avaldamisega elektroonilises keskkonnas.</p>	
Allkiri:	Kommentaar (soovi korral)
Vastab lõputöö nõuetele	
Juhendaja: Kady Danilas	Allkiri: / allkirjastatud digitaalselt/
Kaasjuhendaja: Mairit Kratovitš	Allkiri:/allkirjastatud digitaalselt/
Kaitsmisele lubatud	
Kolledži direktor/instituudi juhataja: Erkki Koort	Allkiri: /allkirjastatud digitaalselt/

SISUKORD

SISEKAITSEAKADEEMIA MAGISTRITÖÖ ANNOTATSIOON.....	2
SISUKORD.....	3
SISSEJUHATUS	4
1. KRIISIJUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED.....	9
1.1 Kriis ja kriisijuhtimise mõiste ning olemus.....	9
1.2 Hädaolukorra plaanide olemus ja eesmärk.....	16
1.3 Kriisikommunikatsiooni mõiste ja roll kriisiga toimetulekul	22
2. TALLINNA ÜLDHARIDUSKOOLOIDE VALMISOLEK KRIISIJUHTIMISEKS COVID-19 PANDEEMIA NÄITEL.....	31
2.1 Uuringu meetod, protsess ja valim.....	31
2.2 Ekspertintervjuude tulemused	34
2.3 Järeldused ja ettepanekud.....	56
KOKKUVÕTE	65
SUMMARY	68
KASUTATUD KIRJANDUS	71
LISAD.....	79
Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused spetsialistidele	79
Lisa 2. NVivo andmeanalüüsi kategooriad ja koodid	80

SISSEJUHATUS

COVID-19 viiruse laiaulatuslik levik maailmas ja Eestis aastatel 2020-2022 pani kriisireguleerimise võimekuse tõsiselt proovile. Selle levik sai alguse Hiinast, kus 2019. aastal avastati Wuhani linnas esimesed viirus SARS-CoV-2 diagnoositud juhtumid. 11. märtsil 2020. aastal kuulutas Maailma Tervishoiuorganisatsioon selle pandeemiaks, mis oli esimene koroonaviiruse poolt põhjustatud pandeemia maailmas. (Euroopa Vaktsineerimise Infoportaal; World Health Organization)

Eesti ei olnud koroonakriisiks valmis nagu enamik maailma riike. Läänemaailmas ei olnud üle saja aasta ühtegi pandeemiat esinenud ja ohtusid osati näha looduskatastroofides, terrorismis, küberkuritegevuses ja poliitilises ebastabiilsuses (Tiit *jt.*, 2020, lk 1564). Tänapäevaks vaibunud tervisekriisi järgselt on võimalik uurida, milliseid õppetunde kriisijuhtimises omandati. Üheks kriisist tugevalt mõjutatud valdkonnaks oli haridus. Pandeemia sundis paljusid koole esimest korda rakendama kriisijuhtimist ja hädaolukorra lahendamise plaani.

Pandeemia ajal oli koolide põhiülesandeks õpilastele hariduse tagamine, kuid seda pidi tegema distantsilt. Eesti õigusruumis kehtivad seadusandlikud normid, mille kohaselt lasub vastutus igal asutusel ja isikul oma valdkonna kriisireguleerimise ülesannete täitmise eest, jätkates samal ajal ka oma põhiülesannete täitmist (Hädaolukorra seadus, 2017). Seega olid paljud koolijuhid esmakordselt silmitsi olukorraga, kus nende ülesandeks oli juhtida kriisi, muutes töökorraldust, rakendades uusi lahendusi ja süsteeme, arvestades samal ajal nii organisatsiooni eripäradega kui ka riiklike suunistega.

Magistritöös uuritakse Tallinna üldhariduskoolide valmisolekut kriisijuhtimiseks COVID-19 pandeemia ajal. See tähendab, et käsitletakse üldist kriisijuhtimist, hädaolukorra lahendamise plaani rakendamist ja kriisikommunikatsiooni. Üldhariduskoolideks on alg- ja põhikoolid ja gümnaasiumid, mis asuvad Tallinna Haridusameti haldusalas. Tallinnas asub 57 üldhariduskooli ja 1 ametikooli, mis pidid 2020-2022 aastal jätkama oma igapäeva tegevust ehk hariduse andmist õpilastele, kui ka aitama kaasa COVID-19 viiruse leviku tõkestamisele. (Tallinna Haridusamet, 2022)

Kriisijuhtimise teema on **aktuaalne** ning seda kajastab Siseturvalisuse arengukava 2020-2030, kus tuuakse välja, et olulisemad lahendamist vajavad probleemid on kriisiennetus ja hädaolukordadeks valmisoleku suutlikkuse tõstmine (Siseministeerium, 2020, lk 28). Eriti

oluline on koolides kriisireguleerimise suutlikkust tõsta, sest kriisid ja õnnetusjuhtumid ei ole haridusasutustes haruldased. Välja saab tuua mitmeid kriisijuhtumeid, mis on tabanud haridusasutusi, nagu näiteks Saaremaa kooli tulekahju (Korv, N *et al*, 1995), Sinimäe kooli tulekahju (Kukemelk, 2012), Tartu Katoliku kooli tulekahju aastal 2014 (Anon, 2014), Viljandi Paalalinna koolitulistamine (Vedler, 2019), Tallinna Lilleküla Gümnaasiumi ruumides plahvatanud isevalmistatud pomm (Villak-Niinepuu, 2020) ning pommiähvardused Eesti koolidele ja lasteaedadele (Raavik & Saar, 2023). Kõik need juhtumid vajasisid kohest reageerimist kriisile, hädaolukorra lahendamise plaani rakendamist ning kriisikommunikatsiooni, et vähendada võimalikku kahju asutusele ja õpetajatele ning õpilastele.

Koolid võivad kokku puutuda erinevate kriisidega, mis ei ole tingimata määratletud hädaolukorrana, kuid nõuavad siiski kiiret ja tõhusat reageerimist ning suhtlust erinevate osapooltega. Ühe näitena saab välja tuua vee- või elektrikatkestuse, mis takistab koolil tavapärase ülesannete täitmist ning nõuab mitmete osapoolte teavitamist. Sellistes olukordades peab koolijuht või personal suutma kiiresti tegutseda, et tagada õpilaste ja personali ohutus ning muutma vajadusel töökorraldust. Lisaks võib kriisiks osutuda õpilase või õpetaja ootamatu surm, mis mõjutab kooli kogukonda. Sellistes traagilistes olukordades on oluline, et kool reageeriks empaatiliselt ja professionaalselt, pakkudes toetust ning kriisinõustamist nii õpilastele kui ka personalile. Selliste sündmuste esinemine koolikeskkonnas on tõenäoline ning seetõttu on oluline, et koolid oleksid nendeks olukordadeks valmis ning käsitleksid neid oma hädaolukorra lahendamise plaanides.

Eestis on hädaolukorras võimalik välja kuulutada eriolukord, kui tegemist on loodusõnnetuse, katastroofi või nakkushaiguse levikuga. 2020. aasta kevadel kuulutati välja Eestis esimest korda eriolukord, mis tähendas töökorralduslikke muudatusi haridusasutustes ja hädaolukorra lahendamise plaani rakendamist, mis tõi kaasa koolide sulgemise nakkushaiguse leviku tõkestamiseks. Esimese sammuna muudeti töökorraldust koostöös Terviseametiga ning Haridus- ja Teadusministeeriumiga. Seadusandlus võimaldas seda teha, kuna nakkushaiguste epideemilise leviku tõkestamiseks võib Terviseamet haldusaktiga ajutiselt sulgeda koole, lasteasutusi ja sotsiaalteenuseid osutavaid asutusi (Nakkushaiguste ennetamise ja tõrje seadus, 2003).

Koolide kriisijuhtimise tase on otseselt seotud riigi ja kohalike omavalitsuse kriisijuhtimise tasemega. Selleks, et koolidel oleks tõhus kriisireguleerimise võimekus, on vajalik ühtset

ja koordineeritud kriisijuhtimise süsteemi (Brezina & Titko, 2019). Riikliku kriisireguleerimise süsteemi osaks on hädaolukorra lahendamise plaanid, mis peavad olema olemas kõikidel asutustel, sealhulgas haridusasutustel.

Hädaolukorra lahendamise plaan on koostöökokkulepe, kus kirjeldatakse hädaolukorra lahendamise korraldust ja meetmeid (Hädaolukorra seadus, 2017). Maurer, *et al.* (2014, lk 55) toovad välja, et hädaolukorra lahendamise plaan koondab ühte dokumenti eri õigusaktides sätestatud korraldused ja määratleb ära, milline asutus või isik täidab ülesandeid ja võtab vastutuse. Hädaolukorra lahendamise plaani alusel vastutab asutuse kriisijuhtimise eest juht või juhtkond. Hädaolukorra riski vähendamiseks töötatakse välja ennetatavad meetmed ning kirjeldatakse lühidalt, mida tuleb ettevõtta ohu kõrvaldamiseks. Kriisikommunikatsiooni teostamine on esimene samm kriisijuhtimisel, mis aitab vähendada negatiivset mõju organisatsioonile. (Mikk, 2006, lk 24; Bell, 2010, p. 150; Lopez, R, *et al.*, 2020) Siinkohal ei tohi ära unustada, et kriisiga toimetulekut mõjutavad organisatsiooni juhi teadmised ja arusaamad kriisi juhtimisest (Mikailova & Radsky, 2013).

Seetõttu uuritakse magistritöös Tallinna üldhariduskoolide juhte, kes pidid COVID-19 viiruse leviku ajal kriisi juhtima, et välja selgitada koolide toimetulek kriisijuhtimisega ja -kommunikatsiooni parendamist vajavad valdkonnad.

Magistritöö teema **uudsus** seisneb selles, et senini ei ole uuritud Tallinna üldhariduskoolide valmisolekut ja toimetulekut kriisijuhtimisega. 2022. aastal uuriti kriisijuhtimist ja -kommunikatsiooni Tallinna Ülikooli näitel COVID-19 pandeemia teise laine ajal (Oldekop, 2022). Kuid enamik uuringuid jäävad COVID-19 viiruse leviku eelsesse perioodi, kus koolid ei olnud pidanud reaalselt kriisi juhtima. Eelnevalt on uuritud Harju maakonna valmisolekut hädaolukordadeks (Illak, 2003) ja Eesti üldhariduskoolide valmisolekut hädaolukordade lahendamiseks (Kolga, 2021). Kolga (2021) on toonud välja oma magistritöös, et koolide personali ettevalmistus hädaolukordadeks on ebapiisav, koolitused ning õppused toimuvad ebaregulaarselt ja teadlikkus on madal. Palm (2016) on läbiviinud magistritöö raames uuringu „Kriisikommunikatsiooniks valmisolekut Harjumaa koolide näitel“, kus tuvastati, et kriisikommunikatsiooniks valmisoleku tagamine koolides toimub ebaregulaarselt. Peamiseks takistavaks teguriks peeti kogemuste puudumist ja koolitöötajate ebapiisavaid teadmisi ning oskusi selles valdkonnas. (Palm, 2016, lk 76) Seetõttu uuritakse käesolevas magistritöös, kuidas tulid Tallinna üldhariduskoolid toime

kriisijuhtimise ja -kommunikatsiooni teostamisega ja milliseid parendusi on tänaseks tehtud.

Tulenevalt eelnevast püstitab töö autor **uurimisprobleemi**: kuidas tulid Tallinna üldhariduskoolid toime kriisijuhtimise ja -kommunikatsiooni teostamisega COVID-19 pandeemia ajal 2020-2022 aastatel?

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks on püstitatud neli **uurimisküsimust**:

1. Kuidas oli korraldatud kriisijuhtimine Tallinna üldhariduskoolides 2020-2022 aastatel?
2. Milline roll oli hädaolukorra lahendamise plaanil kriisijuhtimisel aastatel 2020-2022?
3. Milline oli kriisikommunikatsiooni strateegia ja selle rakendamine Tallinna üldhariduskoolides aastatel 2020-2022?
4. Millised praktilised õppetunnid tulid esile kriisijuhtimisel ja -kommunikatsioonis COVID-19 pandeemia ajal 2020-2022?

Käesoleva magistritöö **eesmärgiks** on välja selgitada Tallinna üldhariduskoolide kriisijuhtimise ja -kommunikatsiooni teostamise kitsaskohad COVID-19 pandeemia ajal aastatel 2020-2022, et parandada üldhariduskoolide valmisolekut kriisijuhtimises ja -kommunikatsiooni teostamiseks.

Püstitatud eesmärkide täitmiseks on töö autor planeerinud neli **uurimisülesannet**:

1. Analüüsida ja süstematiseerida kriisijuhtimise mõistet, hädaolukorra plaanide olemust ja kriisikommunikatsiooni teoreetilisi lähtekohti.
2. Analüüsida ja kaardistada intervjuu tulemuste põhjal Tallinna üldhariduskoolide valmisolekut kriisijuhtimiseks ja -kommunikatsiooni toimepidevust ning nende kitsaskohti COVID-19 pandeemia näitel.
3. Analüüsida uuringu tulemusi ning võrrelda neid teoreetiste lähtekohtadega ja teha ettepanekuid paremaks toimetulekuks edasipidiste kriiside juhtimisel.

Magistritöö raames viisakse läbi empiiriline uuring, mille eemärgi saavutamiseks kasutatakse kvalitatiivset uurimisviisi, mis keskendub inimeste arusaamade, kogemuste ja tõlgenduste mõistmisele. Kvalitatiivne uurimisviis annab võimaluse analüüsida sügavamalt teemat ning võimaldab sündmuse eripära detailirohkemalt kirjeldada, tuues välja sündmuse terviklikuma pildi. (Patton, 2015, pp. 48-49) Uurimisstrateegiaks on juhtumiuuring, mis on eelistatud strateegia, kui soovitakse tuvastada üldisi mustrid ja trende (Yin, 2003, pp. 12-

13). Magistritöö eesmärgi saavutamiseks kasutati juhtumiuuringut ja võrdlusanalüüsi meetodit, et süvitsi analüüsida koolijuhtide toimetulekut kriisijuhtimise ja -kommunikatsiooniga COVID-19 pandeemia ajal aastatel 2020-2022. See uurimisstrateegia võimaldab koguda detailsemaid andmeid uuritava juhtumi kohta ning saada terviklik ülevaade analüüsitud juhtumist. Analüüsides erinevate koolide juhtumeid, saab parema arusaamise sellest, kuidas erinevad tegurid mõjutasid kriisijuhtimist ja -kommunikatsiooni ning millised olid edukad või vähem edukad lähenemised.

Andmete kogumiseks kasutatakse poolstruktureeritud intervjuud, mis annab uurijale rohkem paindlikkust ja võimalust süveneda põhjalikumalt uuritavasse sündmusesse. (Flick, 2009, pp. 156-169). Magistritöö autor kasutab eesmärgist lähtuvat valimit ning valib uurimuses osalejad lähtudes sihtgrupi teadmisesest ja kogemustest COVID-19 pandeemia ajal (Neuman, 2014, pp. 273-274). Andmeanalüüsimeetodiks on kvalitatiivne sisuanalüüs, kus saadud andmed transkribeeritakse ja kodeeritakse. Töö autor kasutab suunatud kodeerimist, mille tulemusena liidetakse transkribeeritud tekstile koodid ja kategooriate nimekiri (Laherand, 2008, 271-286).

Magistritöö koosneb kahest peatükist ja nende alapeatükkidest. Esimeses peatükis antakse teoreetiline ülevaade kriisist, kriisijuhtimisest; hädaolukorra lahendamise plaani rollist ja kriisikommunikatsioonist. Teises peatükis tutvustatakse uuringu metoodikat, esitatakse uuringu tulemused ning tulemuste alusel järeldused ja ettepanekud.

1. KRIISIJUHTIMISE TEOREETILISED ALUSED

Magistritöö esimeses peatükis antakse ülevaade kriisist ja kriisijuhtimise mõistest ja olemusest, hädaolukorra lahendamise plaani eesmärkidest ja olemusest ning tuuakse välja riski- ja kriisikommunikatsiooni teoreetilised lähtekohad. Esimeses alapeatükis analüüsitakse kriisi ja kriisijuhtimise olemust. Kriisi lahendamine vajab kriisijuhtimise meetodeid, mille abil juhitakse ja lahendatakse ootamatuid ja erakordseid sündmusi, mis võivad mõjutada organisatsiooni, personali või indiviidi tegevust ja edukust. 1.2 alapeatükis antakse ülevaade hädaolukorra lahendamise plaani olemusest ja eesmärgist. Hädaolukorra lahendamise plaan on dokument, mis kirjeldab tegevusi, mida tuleb järgida hädaolukorra tekkimisel, et vähendada hädaolukorra negatiivset mõju ja tagada jätkusuutlik toimimine. 1.3 alapeatükis analüüsitakse riski- ja kriisikommunikatsiooni teoreetilisi lähtekohti. Riski- ja kriisikommunikatsioon on üks osa kriisijuhtimisest, mille abil edastatakse teavet ja juhiseid, et vähendada hädaolukorrast tekkivat teadmatust. Teoreetilises käsitluses toetub autor teaduslikele allikatele.

1.1 Kriis ja kriisijuhtimise mõiste ning olemus

Kriisijuhtimise ülevaate loomiseks, keskendub esimene alapeatükk kriisi defineerimisele, kriisijuhtimise mõistele ning annab ülevaate kriisijuhtimise olulisusest koolides ning kriisiteadlikkusest ja pädevustest.

Kriisi defineerides leiab kriisile mitmesuguseid vasteid, kuid tavaliselt kirjeldatakse seda kui ootamatut sündmust, mis viitab ebakindlale käitumisele ja vallandub sündmuse tagajärjel (Supovitz & Manghani, 2022, p. 258). Kriis võib esineda mitmel moel, kuid üldiselt mõistetakse seda ettearvamatuna sündmusena, mis ohustab inimesi või organisatsiooni ning toob kaasa negatiivse mõju ja kahjustab organisatsiooni mainet. Kriisid võivad olla ootamatud ja vajavad kiiresti reageerimist, kuid nendeks on võimalik ette valmistuda, et leevendada tagajärgi. (Reynolds, 2002, p. 6; Coombs, 2012, pp. 2-3) Katastroofid, suurõnnetused, äärmuslikud ilmastikunähused, terrorirünnakud ja epideemiad on loetelu erinevatest hädaolukordadest, mis nõuavad kiiret reageerimist, et päästa elusid ja minimaliseerida kahjusid. (Alves & Costa, 2020, p. 924) Elbedour, et al., (2020, p. 209) toovad oma artiklis välja, et kriiside põhiolemus seisneb selles, et neid ei saa

ette ennustada, kuid kriise on võimalik kategooriatesse jagada ning erinevat tüüpi kriisid nõuavad erinevaid lahendus viise, oskuseid ja arusaamu.

Kriisi iseloomustab inimeste reaktsioon ja need omakorda avaldavad mõju organisatsioonile, töötajate suhetele ja kogukonnale. Kriisile reageerimine on jagatud tavaliselt kaheks komponendiks: esialgne šokk ja kohanemise etapp. Esialgne šokk on ajutine reaktsioon kriisi esilekutsumisel, mille jooksul inimene võib tunda hämmingut, üllatust, hirmu või muid tugevaid emotsioone. Sellele järgneb kohanemise etapp, mille käigus hakkab inimene kriisi tõttu tekkinud olukorda analüüsima ja lahendusi leidma. (Supovitz & Manghani, 2022, pp. 259) Tavaliselt oodatakse käitumisjuhiseid valitsuselt, kuid valitsusel ei ole alati koheselt valmis kindlat struktuuri ja oskuseid olukorda lahendada. Kõige ehedam näide sellest on COVID-19 viiruse levik üle kogu maailma. (Alves & Costa, 2020, p.924) Seega võime nimetada kriisiks ootamatut sündmust, mis mõjutab inimesi, organisatsioone, riike või tervet maailma ning nõuab kiiret ja efektiivset lahendamist.

Kriisiks valmistumine ja planeerimine ning nende ärahoidmine on kriitilise tähtsusega, et toime tulla hädaolukorraga. Tõhus kriisi planeerimine hõlmab endas kriisi kindlaks määramist ning selle, millised meetmed tuleb viivitamatult kasutusele võtta, et minimaliseerida ohtu ja jätkata asutuse põhiülesannete täitmist. Üldiselt mõistetakse nende meetmete all asutuse sulgemist või evakueerumist. (Elbedour, et al., 2020, p. 210) COVID-19 viiruse levik Eestis põhjustas koolide sulgemise, mille käigus suunati õpetajad kaugtööle ja õpilased distantsõppele. See oli esmane reaktsioon viiruse leviku piiramiseks ning selliseid meetmeid rakendades püüti tagada õpilaste ja töötajate maksimaalne turvalisus, kuna COVID-19 viirus oli uus ja tundmatu haigus kogu maailma jaoks.

See ei ole ainus kriis, mida koolid kogeda võivad ja selleks peab kooli juhtkond koos meeskonnaga välja töötama mitmesuguseid plaane, kuidas nad erinevates kriitilistes olukordades käituvad ning teavitavad kõiki osapooli. Kuigi kriise on raske ära hoida, siis nendeks valmistumine on oluline ning sinna tuleks kaasata kogu personal, õpilased, lapsevanemad ja muu personal, kes lastega tegelevad. Sellised arutelud võivad toimuda erinevates töögruppides või õpitubades, et kõigi vahel toimuks suhtlus ja tekiks ühtsed arusaamad. Sellised jõupingutused ei pruugi üksikisiku tasandi kriise täielikult peatada, kuid kriiside tagajärjed võivad olla leebemad. Individuaalsed kriisiplaanid peaksid

hõlmama ennetusprogramme õpilastele, personalile ja lapsevanematele, mida võib siduda kooli õppekavaga ja koolitustega. (Elbedour, et al., 2020, p. 213)

Kriisid võivad toimuda rahvusvahelisel ja riiklikul tasemel, aga ka organisatsiooni tasemel, mis võib põhjustada negatiivset mõju mainele, finantsolukorrale või jätkusuutlikule tegevusele. Organisatsioonilised kriisid tabavad ootamatult koole ja kõiki seotud inimesi nagu näiteks õpilasi, töötajaid, vanemaid ja kogukonda. Seda tüüpi kriisid on unikaalsed, ootamatud ja katastroofilised sündmused, mis võivad lõppeda pikaajalise traumaga. Organisatsioonitasandi kriisidena saab koolis välja tuua tulekahjud, koolivägivald, terrorismiohud ja -tegevused, looduskatastroofid, epideemiad ja rasked õnnetused koolides. (Elbedour, et al., 2020, p. 209)

Eestis võeti kriisireguleerimise mõiste esmakordselt kasutusele 2001. aastal, mil jõustus hädaolukorraks valmisoleku seadus. Kriisireguleerimine, vastavalt kehtivale hädaolukorra seadusele, hõlmab hädaolukorra ennetamist, valmistumist ning lahendamist (Siseministeerium, 2021). COVID-19 viiruse leviku tõkestamiseks rakendas valitsus mitmesuguseid tegevuskavasid, mille eesmärk oli leevendada viiruse levikust põhjustatud eriolukorda. Siseministeerium koostas COVID-19 valmisolekukava aastateks 2022-2023, tuues esile haridus- ja noorsootöösutuste avatuna hoidmise, kui olulise prioriteedi kõigis haridusasutustes. Lisaks kontaktõppe tagamisele oli oluline säilitada haridusasutuste avatus ja kooliväliste tegevuste kättesaadavus, mis toetasid noorte vaimset tervist ja õpimotivatsiooni. (Siseministeerium, 2022)

Kriisi mõistet kokkuvõttes saab välja tuua, et kriis on ootamatu sündmus, mis võib kahjustada organisatsiooni mainet ning nõuab kiiret ja efektiivset lahendamist. Kriisi juhtimise strateegia väljatöötamisel on oluline arvestada inimeste reaktsiooniga, et leevendada nende muret ning taastada usaldust ja enesekindlust hakkama saamiseks.

Kriisijuhtimise juurde minnes saab öelda, et see hõlmab erinevaid tegevusi, nagu näiteks õnnetuste ja katastroofide ennetamine, valmistumine ja reageerimine nendes olukordades, samuti mõjude leevendamine ja taastumine. Strateegiline planeerimine keskendub sellele, kuidas organisatsioonid saavad parandada oma tulemuslikkust, omades selleks selget visiooni organisatsioonist. Kriisijuhtimine hõlmab endas planeeritud tegevuseid mingi sündmusega toime tulekuks, mis häirib organisatsiooni tavapärast tegevust ning ohustab organisatsiooni jätkusuutlikkust. Uuringud näitavad, et kriisijuhtimine pole asutustes veel

strateegiliselt planeeritud, kuigi strateegiline juhtimine ise on aja jooksul paranenud. (Herbane et al, 2004, p. 436) Enne kriisijuhtimise põhjalikumat mõistmist on oluline omandada teadmised ja arusaamad kriisi erinevatest faasidest, mis võimaldab paremini kriisiks ettevalmistuda ja regeerida erinevatele kriisiolukordadele.

Üdiselt kirjeldatakse kriisiolukordi neljas faasis: ennetamine, valmisolek, reageerimine ja taastumine (vt joonis 1). Kriisijuhtimise faasid koolides sarnanevad üldiste kriisijuhtimise põhimõtetega ja faasidega, kuid ära ei tohi unustada, et koolides on kriisi üheks osapooleks alati õpilased. (Supovitz & Manghani, 2022, p. 259; Grissom & Condon, 2021, p. 316)

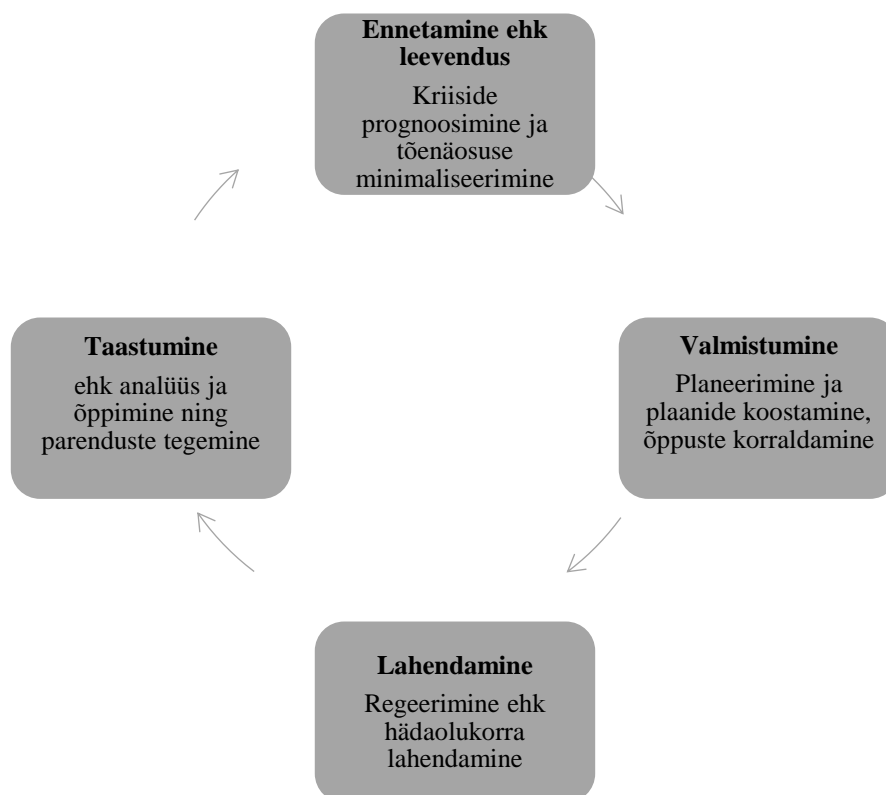
Ennetamise faas hõlmab endast kõiki tegevusi, mis on seotud erinevat tüüpi kriiside prognoosimise ja tõenäosuse minimaliseerimisega, et vähendada riski hädaolukorras. Ennetuse strateegia on organisatsiooni plaan, mis on koostatud kriisi lahendamiseks ja selle negatiivse mõju leevendamiseks, kus hinnatakse olukorra tõsidust, ulatust ja kriisi mõju organisatsioonile. Ennetamise faasis planeeritakse meetmed ja ressursid, mis on vajalikud kriisi negatiivse mõju leevendamiseks. Samuti planeeritakse erinevate osapoolte ja töötajate vaheline koostöö, et kriisi ajal saaks tõhusalt ja efektiivselt rakendada hädaolukorra lahendamise plaani. Iga kriisi juhtimine lähtub organisatsiooni hädaolukorra lahendamise plaanist, mis on teisisõnu valmisoleku plaan. Ennetusmeetoditest on kasu, kui koolijuhid tutvustavad hädaolukorra lahendamise plaani õpilastele, personalile ja lapsevanematele. (Supovitz & Manghani, 2022, p. 267; Grissom & Condon, 2021, p. 316)

Valmisoleku faas hõlmab organisatsiooni valmisoleku hindamist ja personali teadlikkuse tõstmist kriisiolukordadest. Valmisoleku hindamiseks koostab organisatsioon riskianalüüsi, kus hinnatakse võimalikke ohte, et vältida kriisi süvenemist. Samuti koostatakse ja vaadatakse üle hädaolukorra lahendamise plaan ning koolitatakse personali, et tagada nende valmisolek kriisiolukordadeks ja tagada efektiivne reageerimine. Selles faasis tekivad haridusasutusel tavaliselt takistused ja raskused, mis takistavad normaalset tegevust. COVID-19 perioodil saab seda iseloomustada kui ootamatut üleminekut distantsõppele. (Grissom & Condon, 2021, p. 321)

Reageerimise faas tähistab kriisi algust ning nõuab kohest reageerimist, mille käigus rakendatakse kõiki võimalikke meetmeid, et minimaliseerida kahju organisatsioonile ja inimestele. Reageerimise faasis selgub, kui hästi on organisatsioon toime tulnud ennetuse

ja valmisoleku faasiga. Haridusasutused hakkasid selles faasis leidma lahendusi olukorra parandamiseks ning võimalusi normaalse tegevuse jätkamiseks võimalikult efektiivselt. Näitena saab tuua haridusasutuste digitehnoloogiliste lahenduste kasutamine igapäevase õppetöö korraldamiseks distantsõppes, et jätkata võimalikult normaalset õppetööd. (Supovitz & Manghani, 2022, p. 260; Grissom & Condon, 2021, p. 320)

Taastumise faas on kriisijuhtimise viimane faas ehk organisatsiooni stabiliseerimine ja taastumine tavaolukorraks. Taastumise faasis hinnatakse kriisi mõju ja ulatust organisatsioonile ning tehakse vajalikke muudatusi ja järeldusi ning õpitakse kriisist, et vältida nende tekkimist tulevikus. Taastumise faasis hakkasid haridusasutused taas normaalselt töötama ja leidma võimalusi olukorra parendamiseks, et tulevikuks oleks olemas lahendused toimetulekuks läbi kogemuse, et paremini ja valutumalt minna üle distantsõppele. (Supovitz & Manghani, 2022, p. 260; Grissom & Condon, 2021, p. 317) COVID-19 ülemaailmse leviku ulatus ning jätkuv tervise-, poliitiline ja majanduslik kriis tõi kaasa kaks täiendavat faasi: üks täiendav faas hõlmas reageerimist süvenevale kriisile, teine faas oli pikaajaline ebakindlus, mis ei olnud tavapärane eelnevatele kriisidele, millel oli kindel lõpp. (Regehr & Goel, 2020, p. 524)



Joonis 1. Kriisi faasid. (Grissom & Condon, 2021; autori koostatud)

Kriisijuhtimise teadlikkuse suurendamine koolides on väga oluline. Viimastel aastatel on hakatud tähelepanu pöörama koolide hädaolukorraks valmisoleku parendamisele, kuid siiani ei ole piisavalt andmeid, et milliseid tegevusi selleks tehakse ja kuidas koolijuhid tajuvad valmisolekut hädaolukorraks. Vähene sotsiaalteaduslik kirjandus koolide kriisijuhtimisest ja valmisoleku kohta viitab probleemile, et meil puudub selles valdkonnas planeerimine ja teadlikkus (Kano & Bourque, 2007, pp. 202-203). Kriisi juhtimisel on oluline juhi teadlikkus, mille aluseks on väljaõpe ning koolitustel osalemine. Kriisi teemalised koolitused annavad juhtidele vajalikud teadmised ja oskused kriisiga toimetulekuks. Lisaks sellele on olulised ka digitehnoloogilised oskused ja varasemad kogemused kriisijuhtimisel, kuna kogemuste teadlik analüüs võimaldab juhtidel õppida ja teha parendusi, tagamaks toimetulek järgnevate kriisidega (Salvetti, *et al.*, 2020, p. 46; Bertelsen, *et al.*, 2022, pp. 2-6). Grissom & Condon (2021, p. 321) toovad oma artiklis välja, et haridusasutuste juhtidel puudub kriisijuhtimise kutsestandard, mis oleks selgesõnaline ja väljendaks ootuseid haridusasutuste juhtidele hädaolukorra reguleerimisel, valmisolekul ja toimetulekul.

Kriisijuhtimisealane teadlikkus on äärmiselt tähtis koolides, kuna need on tihedalt rahvastatud kohad, kus võivad tekkida erinevad ohtlikud olukorrad nagu tulekahjud, õnnetused või tervisekriis. COVID-19 viiruse levikust põhjustatud kriis on olnud suur väljakutse koolidele, sundides koole kiirelt kohanema ja otsima lahendusi uutes olukordades toimetulekuks. Kuna viiruse levik oli pidevas muutumises siis koolid pidid toime tulema kriisi erinevate faasidega. Kriisi tsüklid muutusid kiiresti, mis nõudis koolidelt pidevat valmisolekut kriiside ennetamiseks ja tõhusaks reageerimiseks. Oluline oli tõsta kriisiteadlikkust nii koolipersonali kui õpilaste seas, et tagada kooli kogukonna turvalisus ning sujuv toimimine ka keerulistel aegadel. (Regehr & Goel, 2020, p. 524; Danielak, 2021, pp. 157-168)

COVID-19 viiruse levik näitas, et koolid peavad tähelepanu pöörama kriisiteadlikkusele, kriisijuhtimisele ja koolijuhid vajavad oskusi ning teadmisi, et ennetada ja toime tulla hädaolukorraga, et sellest hiljem õppida ja viia sisse parandused (Grissom & Condon, 2021, p. 321). Kriisiteadlikkus eeldab oskusi ja teadmisi, mida on vaja kriisiolukordade juhtimiseks ja leevendamiseks (vt tabel 1). Need pädevused hõlmavad mitmesuguseid valdkondi ning võivad sõltuvalt konkreetsest olukorrast nõuda erinevaid teadmisi ja oskusi. Koolijuht peaks omama pädevust kõigis nendes valdkondades, et tulla toime kriisi

juhtimisega koolikeskkonnas. Hädaolukord koolides nõuab koolijuhtidelt pidevat kohanemist ja õppimist. COVID-19 viiruse levik sundis koole kohanema uue süsteemiga ehk distantsõppega. (Supovitz & Manghani, 2022, p. 257)

Tabel 1. Koolijuhtide kriisijuhtimise pädevused erinevates kriisi faasides (Supovitz & Manghani, 2022, p. 257; Grissom & Condon, 2021, pp. 318-319; Van Wart & Kapucu, 2011, pp. 493–494; autori koostatud)

Kriisi faas	Juhi pädevused ja tegevused
Planeerimine	<ul style="list-style-type: none"> - Meeskonna juhtimise oskus - Personali koolitamine ja õppuste korraldamine kriisiolukordadeks - Hädaolukorra lahendamise plaani koostamine
Valmistumine	<ul style="list-style-type: none"> - Meeskonna juhtimise oskus - Personali koolitamine - Teadmised hädaolukorra lahendamise plaani koostamisest - Oskus ressursside juhtimises, sh inimressursside ja eelarveliste ressursside koordineerimine - Teadmised seadusandlusest ja rakendamisest
Reageerimine	<ul style="list-style-type: none"> - Suhtlemisoskus informatsiooni edastamisel asjaosalistele ja avalikkusele - Koostöö organisatsiooni siseste ja väliste osapooltega
Taastumine	<ul style="list-style-type: none"> - Emotsionaalne tugevus ja võimekus stressirohkes olukorras toimeta - Analüüsioskus erinevate olukordade ette nägemiseks ja lahenduste leidmiseks - Kiirete ja tõhusate otsuste tegemisel kriisiolukorras - Parenduste ja muudatuste tegemine kriisi lõppedes

Planeerimise ja ettevalmistumise faasis peab koolijuht omama pädevusi ja teadmisi hädaolukorra lahendamise plaani koostamisest, samuti on oluline oskus meeskonna juhtimine ning personali koolitamise kriisiolukordadeks. Kriisi reageerimise faasis on tähtis roll koolijuhi suhtlemisoskusel, et teavet edastada asjaosalistele ja avalikkusele konstruktiivselt, siin kohal ei tohi ära unustada koostööd erinevate osapooltega, nii organisatsiooni siseselt kui ka väliselt. Lisaks sellele peab koolijuht igapäevaselt olema pädev erinevate ressursside juhtimises, mis hõlmab inimressursside juhtimist kui ka nende koordineerimist ning eelarvelisi ressursse. Samuti peab koolijuht olema kursis erinevate õigusaktidega ning järgima neid. Kriisi ajal, kui inimestel on kõige suurem ebakindlus, siis

koolijuht peaks olema emotsionaalselt tugev ja tulema toime stressirohkes olukorras toetades personali, samuti on oluline juhi analüüsioskus, et näha erinevaid olukordi ette ja leidma neile lahendusi ning otsustusvõime, et teha kiireid ja tõhusaid otuseid kriisiolukorras. (Grissom& Condon, 2021, pp. 318-319; Van Wart& Kapucu, 2011, pp. 493–494). Seega on oluline, et koolijuhtidel oleks piisavad pädevused, et toime tulla kriisijuhtimisega, sest kriisijuhtimine hõlmab endast mitmeid erinevaid valdkondi, alustades ettevalmistusest ja seadusandlusest kuni emotsionaalse stabiilsuseni.

Hädaolukorra juhtimine eeldab haridusasutuse juhilt mitmesuguseid kriisijuhtimise oskuseid ja pädevusi, mida oleks võimalik reguleerida kutsestandardiga, et tagada koolide ettevalmistus ja valmisolek hädaolukordadeks. Eestis on väljatöötatud haridusasutuse juhi kompetentsimudel, mis ei hõlma endas hädaolukorra juhtimise kompetentsi, kuid kriisid koolides ei ole enam haruldased, seetõttu on oluline koolijuhtide kriisiteadlikkuse tõstmine, et nad oskaksid kriisiga toime tulla (Haridus- ja Teadusministeerium) .

Kokkuvõttena saab välja tuua, et kriis on olukord, millel on tavaliselt tõsised tagajärjed ja mille lahendamiseks on vaja tõhusat tegutsemist, kuna see mõjutab negatiivselt inimesi, organisatsioone või riike ning võib ohustada nende stabiilsust ja jätkusuutlikkust. Kriisijuhtimine on protsess, mille eesmärk on lahendada kriisi efektiivselt ja jõuda jätkusuutliku tulemuseni. Kriisijuhtimine hõlmab planeerimist, kordineerimist ja tegutsemist kriisi ajal ning ei tohiks ära unustada, et kriisijuhtimine ei ole lineaarne protsess ja ükski kriis ei ole täpselt samasugune. Kriisireguleerimise alased teadmised ja oskused koolis on samuti väga olulised. Eduka kriisijuhtimise aluseks on selgelt kirja pandud ootused ja pädevused, mis võiksid olla kajastatud Eesti haridusasutuse juhi kompetentsimudelis ning sellised pädevused ja oskused võiksid olla üks osa kvalifikatsiooninõuetest koolijuhile, et tagada kooli toimetulek kriisi ajal.

1.2 Hädaolukorra plaanide olemus ja eesmärk

Eelnevas alapeatükis anti ülevaade kriisijuhtimisest siis teine alapeatükk keskendub hädaolukorraks lahendamise plaani olemusele ja eesmärkidele ning loob seose hädaolukorra plaani rakendamise ja COVID-19 viiruse leviku tõkestamisel. Kriisijuhtimise strateegia ja hädaolukorra lahendamise plaan käivad käsikäes, üks ei toimi ilma teiseta. Hädaolukorra lahendamise plaani olemasolu on esimene samm kriisijuhtimisel.

Organisatsiooni vastupanuvõime suurendamiseks on oluline hinnata riske ja planeerida hädaolukordadele reageerimist. See aitab vähendada haavatavust ja maandada riske, tagades seeläbi, et hädaolukord ei areneks kriisiks, mis kestab kauem ja mõjutab inimesi sügavamalt. (Darkow, 2019, p. 147) Nagu eelmises alapeatükis mainiti, siis on hädaolukordadeks võimalik ette valmistuda ja välja töötada meetmeid nende lahendamiseks (Kano, et al., 2007, p. 202). Kriisijuhtimise käigus on oluline rakendada mitmesuguseid meetmeid, et suurendada organisatsiooni vastupidavus võimet kriisidega paremini toime tulla (Darkow, 2019, p. 146). Hädaolukorra plaani väljatöötamine on üks meede, mis aitab organisatsioonidel vähendada haavatavust ja minimaliseerida riske.

Avery, et al., (2016, p. 74) toovad välja, et hädaolukorra lahendamise plaan on väärtuslik töövahend, kui kõik asjaosalised on selle sisuga tuttavad. See võimaldab kriisiolukorras aega säästa ja toetab tõhusat kriisireageerimist. Samas on oluline märkida, et lihtsalt plaani olemasolu ei taga efektiivset kriisijuhtimist, kui kooli juhid ei mõista kriisi olemust ega tea, kuidas selles olukorras tegutseda (Fasth, et al., 2022, p. 165).

Hädaolukorra plaanid tuleks vastavusse viia kriisi olemusega, mis tähendab, et head hädaolukorra lahendamise plaanid aitavad küll valmistuda ootamatuteks hädaolukordade lahendamiseks, kuid need ei pruugi olla piisavalt kohandatud COVID-19 sarnaste kriisidega toimetulekuks (Regehr& Goel, 2020, p. 522-535). Seega tuleks organisatsioonil läbi mõelda tegutsemised erinevate kriiside korral, näiteks võiksid olla plaanides nii terviseepideemiad, loodusõnnetused, massilised vägivallaaktid, majanduslangused ning poliitiline ebastabiilsus. (Regehr& Goel, 2020, p. 523) Sellised sündmused mõjutavad haridusasutusi erinevalt, mistõttu on oluline välja töötada spetsiaalsed plaanid, kuidas jätkata tööd, säilitades samal ajal asutuse põhifunktsioonid ja hoolitsedes organisatsiooni liikmete eest.

USA-s läbiviidud uuringus tuuakse välja, et hädaolukorra lahendamise plaani omamine on üks asi, kuid selle kasulikkus on hoopis teine küsimus. Uuringu tulemused näitavad, et 39% inimestest ei saanud hädaolukorra plaanist toetust COVID-19 viiruse leviku tõkestamiseks. Samuti selgus, et ainult 10% organisatsioonidest töötasid pidevalt hädaolukorra lahendamise plaani järgi ning tundsid, et sellest oli abi COVID-19 seotud olukordade lahendamisel. Uuringust saab järeldada, et kirjaliku plaani olemasolu ei taga efektiivset kriisijuhtimist. Selleks, et kriisijuhtimine oleks tõhus, peavad kooli juhtkond mõistma kriisi olemust ja teadma kriisijuhtimise põhifaase (vt joonis 1) (Fasth, et al., 2022, p. 165).

Olemasolevad hädaolukorra lahendamise plaanid ei pruugi aidata COVID-19 pandeemia sarnaste kriisidega toimetulekul sest plaane tuleks pidevalt kohandada vastavalt muutuvatele olukordadele ja kriisidele. Hädaolukorra lahendamise plaani efektiivsus sõltub mitmetest teguritest, sealhulgas plaani sisust, asjaosaliste teadlikkusest ja valmisolekust ning kriisi olemuse mõistmisest. Hädaolukorra lahendamise plaanides on mitmeid olulisi komponente (vt tabel 2), mis aitavad tõhusalt reageerida erinevatele hädaolukordadele.

Tabel 2. Hädaolukorra plaani komponendid ja tegevused (Kapucu, 2008, pp. 245-258; Van Wart & Kapucu, 2011, pp. 493–494; autori koostatud)

Komponendid	Tegevused
Kriisijuhi määramine	<ul style="list-style-type: none"> - Info edastamine - Ressursside juhtimine - Asutuse sisene- ja väline koostöö
Riskide hindamine ja analüüs	<ul style="list-style-type: none"> - Kriisiplaanide koostamine - Kriisiplaanide analüüs - Riskide hindamine ja analüüsimine
Evakuatsiooniplaani koostamine ja rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> - Selged juhised plaani rakendamisel - Kõikide ohutuse tagamine
Kommunikatsiooni plaani väljatöötamine ja rakendamine	<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikatsiooni kanalite kindlaks määramine - Kontaktide olemasolu
Ressursside haldamine ja jaotamine	<ul style="list-style-type: none"> - Inimressursi hindamine - Vahendite olemasolu tagamine
Koostööpartnerite kaasamine ja koordineerimine	<ul style="list-style-type: none"> - Suhtlus koostööpartneritega - Ühiste strateegiate loomine
Koolituste ja õppuste korraldamine ja läbiviimine	<ul style="list-style-type: none"> - Koolituste ja õppuste korraldamine - Tulemuse hindamine - Parenduste tegemine

Esimese oluline tegevus oleks kriisijuhi määramine, kes koordineeriks ja juhiks kriisi ning võtaks vastu otsuseid. Kriisijuhi ülesandeks on info vahetamine, ressursi juhtimine ja koostöö asutuses siseslt ja väliselt. (Manning, 2020, pp. 2-4) Teise komponendina tuuakse välja riskide hindamist, mis tähendab, et plaani koostamise alguses tuleb hinnata erinevaid riske ja ohtusid, mis võivad tekkida, ning mõista nende potentsiaalseid tagajärgi asutusele (Kennedy, 2005, pp. 4-7). Kolmanda komponendina on oluline evakuatsiooniplaani olemasolu, hädaolukorra korral võib vajalikuks osutada inimeste evakueerimine ohtlikust piirkonnast. Plaan peaks sisaldama selgeid juhiseid evakuatsiooni korraldamiseks ja turvaliseks läbiviimiseks. (Kapucu, 2008, pp. 245-258) Neljanda komponendina tuuakse välja kriisikommunikatsiooni plaani olemasolu. Kiire ja tõhus suhtlus on kriisiolukorras äärmiselt oluline. Plaan peaks sisaldama meetmeid ja kontakte selle kohta, kuidas teavitada ja suhelda töötajate, elanike, meedia ning teiste sidusrühmadega. (Elbedour, et al., 2020, p. 214) Viienda komponendina on välja toodud ressurside haldamist. Kriisiplaan peaks sisaldama strateegiaid ja protseduure, kuidas hallata ja kasutada erinevaid ressursse, sealhulgas inimesi, varustust, transpordivahendeid ja rahalisi vahendeid kriisiolukorras. (Van Wart & Kapucu, 2011, pp. 493–494) Kuuenda komponendina saab välja tuua koostööpartnerite kaasamise. Hädaolukorra lahendamise plaan peaks sisaldama strateegiaid ja protseduure teiste organisatsioonide ja ametiasutustega koostöö tegemiseks ning nende abi kaasamiseks kriisiolukordades (Höppner et al, 2010, p. 55). Viimaseks, kuid mitte vähem oluliseks komponendiks on koolituste ja õppuste korraldamine. Regulaarsed koolitused ja harjutused aitavad personalil ja teistel osapooltel olla valmis hädaolukordadega toimetulekuks ning tagavad plaani tõhusa rakendamise. (Coombs, 2010, p. 20) Need on olulisemad komponendid, mis võiks olla osa hädaolukorra lahendamise plaanist. Teised detailid ja struktuur võivad varieeruda vastavalt organisatsiooni vajadustele ja kriisidele.

Eestis reguleerib hädaolukorra lahendamise plaani koostamist hädaolukorra seaduses, mis on pigem mõeldud riiklikele asutustele nagu näiteks ministeeriumitele. Hädaolukorra lahendamiseks koostatakse hädaolukorra lahendamise plaan, mis on koostöökokkulepe, milles hädaolukorra lahendamist juhtiv asutus ja hädaolukorra lahendamisse kaasatud asutus lepivad kokku hädaolukorra lahendamise korralduse. (Hädaolukorra seadus, 2017) Koolid lähtuvad hädaolukorra lahendamise plaanide koostamisel Hädaolukorra seadusest ja Põhikooli- ja gümnaasiumiseadusest.

Hädaolukorra lahendamine koolis käsitleb olukorda, mis ohustab koolis viibivate isikute elu ja tervist, tekitab olulist keskkonnakahju või põhjustab ulatuslikku majanduslikku kahju. Koolipidaja tagab võimalused ning direktor vastutab õpilaste ja koolitöötajate kaitse eest hädaolukorras. Koolijuht vastutab kooli hädaolukorra lahendamise plaani koostamise eest, kaasates vajaduse korral õppenõukogu, hoolekogu ja eksperte. Plaanis määratakse kindlaks hädaolukorra lahendamise põhimõtted, seotud isikute ülesanded, juhtivad ja kaasatavad isikud, juhtimis- ja koordineerimiskorraldus, teabevahetuse korraldus, teavitamise korra koolitöötajatele, õpilastele, vanematele ning vajaduse korral teistele isikutele, õppekorralduse hädaolukorra ajal ning tegevused pärast hädaolukorda. Hädaolukorra lahendamise plaani kehtestab direktor käskkirjaga. (Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus, 2010)

Üldhariduskoolide hädaolukorra lahendamise plaanid käsitlevad kriisisituatsioone, mis on ajakriitilised ja haaravad kogu kooli nagu näiteks: 1) äkkrünnak; 2) ärkkrünnaku ähvardus; 3) tulekahju; 4) plahvatusoht ja 5) pommiähvardus. Lisaks sellele kirjeldatakse hädaolukorraplaanis ära muud kriisisituatsioonid ja nendeks on 1) surm; 2) raske haigus; 3) õnnetusjuhtum; 4) vaimne vägivald-küberkiusamine; 5) emotsionaalne või seksuaalne väärkohtlemise kahtlus; 6) õpilase kadumine; 7) lapsrööv; 8) füüsiline vägivald; 9) varastamine, väljapressimine; 10) alkohol, tubakas ja muu keelatud aine omamine; 11) esmaabi ja elustamine. (Rätsepp *et al.*, 2011)

Hädaolukorra lahendamise plaanide olemasolu koolides on kriisijuhtimise esimene oluline samm, mis tagab tõhusa reageerimise ootamatutele olukordadele koolis (Kano& Bourque, 2007, p. 202; Lopez *et al.*, 2020, pp. 466-467). Siiski on välja toodud, et üldistatud ja ühetaoliste mallide kasutamine hädaolukorra lahendamise plaanide koostamisel ei ole optimaalne, kuna iga kool seisab silmitsi unikaalsete riskide ja ohuteguritega, mida tuleb individuaalselt arvestada (Lopez *et al.*, 2020, pp. 466-467). Mitmed uuringud on ka näidanud, et üksnes kirjalike plaanide olemasolu ei taga tõhusat kriisijuhtimist. Seetõttu on oluline läbi viia regulaarseid koolitusi ja kaasata teisi juhtivaid asutusi, et parandada valmisolekut koolide hädaolukordadeks. (Kapucu& Hu, 2014, p. 400; Kano& Bourque, 2007, p. 202)

Tõhusa kriisireageerimise tagamiseks on oluline, et kooli juhtkond ja esmareageerijad teeksid tihedat koostööd, osaleksid regulaarsetel õppustel ning tutvuksid koolihoonega ja selle võimalike ohtudega (Lopez *et al.*, 2020, pp. 466-467; Avery *et al.*, 2016, p. 74).

Katastroofi või kriisiolukorra korral ei piisa üksnes kirjalikest plaanidest, oluline on laiapõhjaline ettevalmistatus ja valmisolek kriisideks (Hull, 2011, p. 440; Perry& Lindell, 2003, pp. 339-340). Näiteks USA Haridusministeerium soovib koolidel teha tihedat koostööd kohalike esmareageerijatega, et koostada ühiselt hädaolukorra lahendamise plaane, mis tagaksid kooli personali ja õpilaste ohutuse (O'Toole& Meier, 2011, pp. 33-36).

Hädaolukorra lahendamise plaani rakendamine oli COVID-19 paneemia ajal koolidele suur väljakutse. Fasth, J., *et al.*, (2022, p. 165) toob välja Rootsis läbi viidud uuringus, et 39% inimestest ei saanud hädaolukorra plaanist toetust COVID-19 viiruse leviku tõkestamiseks. Kirjaliku plaani olemasolu ei taga efektiivset kriisijuhtimist, kui kooli juhid ei mõista kriisi olemust ja ei ole teadlikud kriisist. COVID-19 levikust tulenev kriis sundis koolijuhte ja haldusmeeskondi rakendama plaane, mida paljud koolid ei ole pidanud varem tegema (Grissom& Condon, 2002, p. 320). Hädaolukorra lahendamise plaanide puudumine või nende vähenenud efektiivsus mõjutas koolide valmisolekut ja toimetulekut COVID-19 pandeemiaga (Grissom& Condon, 2021, p. 319).

Hädaolukorra plaanide rakendamine pandeemia ajal oli keeruline, kuna pandeemial puudus kindel ajaraamistik (Fasth *et al.*, 2022, p.162). Looduskatastroofide või massiliste äkksündmuste korral on kriisil kiire lõpp, mis võimaldab organisatsioonidel kiiremini taastuda. COVID-19 põhjustatud pandeemia oli pikaajaline ja mõjutas ühiskonda tervikuna. (Grissom& Condon, 2021, p. 320) See sundis koolijuhte kiiresti kohanema uue olukorraga ning välja töötama plaane, kuidas tagada õpilaste ja personali ohutus ning jätkata õppetööd "uues normaalsuses" (Grissom& Condon, 2021, p. 315). Kuid mitmed väljakutsed tekkisid näiteks seoses koduste tehnoloogiliste vahendite ja internetiühenduse piiratud kättesaadavusest, mis takistasid distantsõppe rakendamist (Grissom& Condon, 2021, p.320).

Oluline on märkida, et koostöö erinevate organisatsioonide vahel, näiteks koolide ja tervishoiuasutuste vahel, oli võtmetähtsusega, et tagada valmisolek ja tõhus reageerimine kriisile (Chrusciel *et al.*, 2015, p. 30). Toronto Ülikoolis läbiviidud uuring toob välja, et eelplaneerimine ja pidev COVID-19 pandeemia leviku jälgimine võimaldas koolidel kiiremini kohaneda ja reageerida muutuvatele oludele (Regehr& Goel, 2020, pp. 525-528).

Kokkuvõtteks saab välja tuua, et hädaolukorra lahendamise plaani vajalikkus organisatsioonides tuleb vajadusest tagada organisatsiooni jätkusuutlikkuse säilitamine kriisi olukorras. Hädaolukorra lahendamise plaan aitab asutusel vältida kriisiolukorras

tekkivaid kahjusid ja tagada üldine turvalisus. Plaanide koostamisel tuleks arvestada konkreetsete riskide ja ohuteguritega ning kaasata kõiki asjaosalisi, et tagada plaanide efektiivsus ja kohanemisvõime muutuvate olukordadega. COVID-19 pandeemia esilekerkimine rõhutas vajadust tõhusate hädaolukorra lahendamise plaanide järele ning tõi esile koostöö tähtsuse erinevate organisatsioonide vahel, et tagada valmisolek ja vastupidavus ootamatuteks sündmusteks. Haridusasutused on tundlikud kriisiolukordades, sest koolid on tavaliselt suured ja asuvad tihedalt asustatud piirkonnas. Koolide hädaolukorra lahendamise plaanid peaksid sisaldama tegevuskavasid, rollide ja vastutuse määramist, kommunikatsiooni plaani ja üldisi juhendeid kriisiolukorras tegutsemiseks.

1.3 Kriisikommunikatsiooni mõiste ja roll kriisiga toimetulekul

Eelnevas alapeatükis anti ülevaade hädaolukorra lahendamise plaani olemusest, kolmas alapeatükk keskendub kriisikommunikatsiooni mõistele ja selle rollile kriisiga toimetulemisel. Kommunikatsiooni eesmärgiks on mõista, kuidas inimesed suhtlevad ja edastavad teavet, kuidas sõnumeid tõlgendatakse ja kuidas need mõjutavad inimeste käitumist, seetõttu on kommunikatsioon kriisireguleerimise oluliseks osaks.

Kuigi tehnoloogilised lahendused arenevad pidevalt, on inimese oskused ja teadmised kommunikatsioonist hindamatud, et tagada organisatsiooni konkurentsivõimeline areng. Kommunikatsioonistrateegia väljatöötamine on pidev protsess, mis nõuab investeringuid organisatsiooni ja töötajate professionaalsesse arengusse. Teadmised ja informatsioon on suhtluse olulised alustalad ning teadmusjuhtimine hõlmab nii formaalset kui mitteformaalset suhtlust. (Tapuru, 2021, pp. 493- 494)

Kommunikatsioon jaguneb organisatsioonis sise- ja väliskommunikatsiooniks. Sisekommunikatsiooni kasutatakse ühiste eesmärkide saavutamiseks ning peaks olema strateegiliselt juhitud, kuigi sageli ei pöörata sellele piisavalt tähelepanu, mis võib muuta juhtimise ebaefektiivseks. Tugev sisekommunikatsioon kajastub juhtkonna arusaamises strateegilisest suhtlusest. (Tapuru, 2021, p. 492) Hea sisekommunikatsioon loob eeldused kriiside tõhusaks lahendamiseks, kui sõnumid on selged, arusaadavad ning pärinevad usaldusväärsest allikast. COVID-19 pandeemia on esile toonud sisekommunikatsiooni olulisuse ning vajaduse kohandada kommunikatsiooni strateegiat vastavalt keerulistele olukordadele (Tapuru, 2021, pp. 494-497).

Organisatsioonis sees saab eristada horisontaalset- ja vertikaalsest kommunikatsiooni. Horisontaalne kommunikatsioon on lihtne omavaheline suhtlus kollegide vahel, kus arutatakse igapäevaste teemade üle, vestlus on spontaane ja toimub informatsiooni jagamine. Vertikaalne suhtlus toimub juhtkonnalt töötajale, edastades ametlikku teavet ja korraldusi. (Tapuru, 2021, pp. 493-439) Kriisi olukordades on oluline hästi organiseeritud ja tõhus kommunikatsioon kriisimeetmete koordineerimiseks ning teadlikkuse tõstmiseks olukorra olemusest ja vajalikest meetmetest.

Kommunikatsioonisüsteemi osaks on õigete kommunikatsioonivahendite valimine, mis võimaldavad info edastamist ja vastuvõtmist erinevate asjaosaliste vahel. Kommunikatsiooni vahenditena saab kasutada e-kirju, telefonikõnesid, veebipõhiseid platvorme, videokonverentse, infolehti või kodulehekülgi. Kommunikatsioonivahendite valimine on oluline osa tõhusa kommunikatsioonisüsteemi loomisel, mis võimaldab sujuvat informatsiooni vahetust ja teha koostööd erinevate osapoolte vahel. (Hooker & Leask, 2020, p. 583)

Riskikommunikatsioon on ennetav meede, mis keskendub tulevastele ohtudele, mis ei pruugi hetkel aktiivsed olla. Riskikommunikatsiooni eesmärk on inimesi teavitada võimalikest ohtudest, mis võivad ühiskonda või organisatsiooni tabada ning selgitada meetmeid, et vähendada või maandada riske. (Höppner *et al.*, 2010, p. 102) Coombs (2010, p. 20) rõhutab, et kriisieelsel ajal on oluline hinnata riske, tuvastada võimalikke ohte ning koolitada personali, kes on kaasatud kriisireguleerimise protsessi. Need tegevused on olulised sammud enne kriisi ning aitavad luua toimivat riskikommunikatsiooni. Seega on riskikommunikatsioon oluline protsess, mis peaks toimuma õigeaegselt, ausalt ja põhjalikult, et vältida hirmu ja paanikat ning tagada personali valmisolek ja teadlikkus otsuste tegemisel kriisiolukordades. Riskikommunikatsioon on oluline osa kriisikommunikatsioonist (vt tabel 3).

Hooker & Leask (2020, pp. 581-589) rõhutavad, et riskikommunikatsioon on suhtlusviis, mis edastab olulist teavet, loob usaldust ja võimaldab sidusrühmadel suhelda riskide osas enne kriiside tekkimist. See hõlmab teabevahetust ja dialoogi erinevate osapoolte vahel, et tagada selge ja arusaadav teave ning võimaldab organisatsioonil teadlikke otsuseid langetada. Riskikommunikatsiooni põhimõtted hõlmavad (Thornton, 2021, p. 58):

1. Õigeaegne informatsiooni edastamine, et inimesed saaksid tegutseda vastavalt olukorrale.

2. Informatsioon peab olema täpne ja põhjendatud, et vältida paanikat ja hirmu.
3. Informatsioon edastatakse sellisel viisil, mis oleks kõigile arusaadav.
4. Kaasav suhtlusvorm ja muresid arvestav lähenemine.
5. Vastutustundlikkust ja ausust info jagamisel, et tagada informatsiooni täpsus ja usaldusväarsus.

Tabel 3. Riski- ja kriisikommunikatsiooni erinevused (Coombs, 2006, pp. 241-260; Reynolds, 2002, pp.6-12; autori koostatud)

	Riskikommunikatsioon	Kriisikommunikatsioon
Eesmärk	Ennetav, riskide hindamine	Reageeriv, kriisi lahendamine ja kontrollimine
Sõnumi iseloom	Informeeriv, teadmiste jagamine riskide kohta	Kriire, selge ja juhendava informatsiooni jagamine
Sihtgrupp	Potsensiaalselt mõjutatud osapooled	Mõjutatud isikud, meedia ja teised asjaosalised
Ajastus	Enne riski ilmnemist või siis selle varajases staadiumis	Kriisi hetkel või selle järgselt
Tonaalsus	Rahustamine, õigeaegus ja usaldusväarsuse säilitamine	Kiirus, selgus ja ausus
Meetodid	Teavitused ja teadaanded sotsiaalmeedias, e-kirjad, koduleheküljed	Kiireloomulised teavitused ja teadaanded sotsiaalmeedias, e-kirjad, koduleheküljed ja otsekontaktid
Vastutus	Ennetava info edastamine koostöö gruppidele	Kriisi lahendamine kommunikatsiooni kordineerimine vastutava asutuse poolt
Tagasiside	Tagasiside kogumine ja analüüs pärast teavitamist	Pidev tagasiside kogumine ja kohanemine vastavalt olukorrale

Uuringud kriiside kohta on näidanud, et riskikommunikatsioon on kõige tõhusam, kui sõnumid on selged, järjepidevad, usaldusväärsed ja sisaldavad praktilisi soovitusi. (McEntire, 2022, pp. 347-348). Lisaks peaks riskikommunikatsioon olema lihtne ja

arusaadav, et vältida segadust ning pärinema usaldusväärsest allikast. Riskikommunikatsiooni tuleks läbi viia pidevalt, mitte ainult kriisiolukorras, ning seda tuleks integreerida kõikidesse kriisi faasidesse paralleelselt kriisikommunikatsiooniga (Coombs, 2010, p. 46).

Kriisiks valmistumisel on oluline roll riskikommunikatsioonil kuid mõjude vähendamiseks peab tegelema kriisikommunikatsiooniga. **Kriisikommunikatsioon** on esimene tegevus organisatsioonis kriisijuhtimisel, et aidata tagada kiire ja tõhusa reageerimine kriisile ning hoida sidusrühmad ühtses infoväljas (Spradley, 2017, pp. 1-4). See peaks moodustama ühe osa organisatsiooni üldisest kommunikatsiooni plaanist ja strateegiast (Hodder, 2020, p. 20). Kriisikommunikatsioon on multidistsiplinaarne valdkond, mis ühendab erinevaid teadmised ja oskused, et aidata organisatsioonidel tõhusalt suhelda ja reageerida kriisidele. See hõlmab suhtlemist kõikide sidusrühmadega ning eeldab erinevate teadmiste ja oskuste integreerimist, sealhulgas juhtimiskompetentside omamist.

Kriisikommunikatsiooni eesmärk on tagada tõhus ja läbimõeldud suhtlus erinevate sihtrühmadega kriisiolukorras. Oluline on informatsiooni õigeaegne ja selge edastamine, et vältida segadust ja ebakindlust. Kriisikommunikatsioon aitab kaitsta organisatsiooni mainet, juhtida kriisi ning taastada usaldus pärast kriisi. Coombs (2006, p. 247) Kriisikommunikatsiooni iseloomustavad kiirus, läbipaistvus, usaldusväärsus ja vastutustundlikkus, mis omandab kriisi ajal kriitilise tähtsuse. Kiire reageerimine ja info jagamine on olulised, et hoida sihtrühmi kursis olukorra arengutega. Läbipaistvus tähendab avatust ja ausust, et vältida spekulatsioone ja kuulujutte. Usaldusväärsus saavutatakse kvaliteetse info jagamise ning järjepideva suhtlusega. Vastutustundlikkus hõlmab kaastunde ja empaatia näitamist ning mõjutatud isikute vajaduste arvestamist. (Hodder, 2020, p. 20; Coombs, 2006, p. 246)

Kriisi ajal muutub suhtlus organisatsioonis veelgi olulisemaks, olgu selleks siis ülemaailmne pandeemia või mõni muu organisatsiooni väline või sisene probleem (Reynolds, 2002, p. 6). Kriisikommunikatsiooni teostamiseks on oluline välja töötada kirjalik kriisikommunikatsiooni plaan. See hõlmab endas põhisõnumite koostamist ja kõneisikute kindlaks määramist, et kriisikommunikatsiooni plaani oleks kergem rakendada (Hodder, 2020, p. 21). Kriisikommunikatsiooni plaan võib paberil paista hästi läbimõeldud ja struktureeritud, kuid tegelikult saab selle efektiivsust hinnata alles siis, kui see on tegevuskavaks kriisiolukorras. Halvasti planeeritud kriisikommunikatsioon võib tekitada

tõsiseid tagajärgi nagu turvalisuse ohustamine ja organisatsiooni maine ning suhete kahjustamine (Scholarchip, 2020). Seega on oluline, et plaan oleks mitte ainult olemas, vaid ka testitud ja kohanemisvõimeline, et tõhusalt reageerida erinevatele hädaolukordadele.

Peamised punktid, mida tuleks kriisikommunikatsiooni plaanis käsitleda, on järgmised (Elbedour, *et al.*, 2020, p. 214):

1. Määratakse kriisijuht, kes on kõneisik - kriisijuhi või kõneisiku määramine ning koolitamine on oluline, et tagada kriisisituatsioonis avalikkuse teadlikkus.
2. Ausus ja avatus - tänapäeva maailmas ei ole võimalik teavet varjata meedia või avalikkuse eest, seega on usalduse säilitamiseks oluline olla avatud ja läbipaistev.
3. Töötajate, organisatsiooni ja sidusrühmade kursis hoidmine - kriisiolukorras saadav teave peaks jõudma laiema kogukonnani ja seda otse asutuse poolt, mitte meediast.

Kriisikommunikatsiooni peamine tunnusjoon on suhtlemine erinevate sidusrühmadega. Kriisid võivad oluliselt mõjutada organisatsiooni suhteid ja mainet, seega on oluline mõista nende mõju ning valmistuda ja reageerida vastavalt. Suhtlemine ja koostöö erinevate osapoolte vahel on võtmetähtsusega kriiside tõhusal juhtimisel ja olukorra lahendamisel (Coombs & Holladay, 2001, pp. 324-334). Igas olukorras on oluline tagada, et teave liiguks sidusrühmade vahel loogiliselt ja arusaadaval viisil. Kriisi või hädaolukorra ajal soovivad inimesed teada, et nende juhtkond tegutseb ja arvestab nende vajaduste ning muredega (Hodder, 2020, pp. 20-21).

Kriisi saabudes tuleks selgelt määrata kriisikommunikatsiooni juht, kes vastutab kogu kommunikatsiooni edastamise ja koordineerimise eest. Kriisisituatsioonis tuleb hoiatada ja teavitada mitmeid sidusrühmi, sealhulgas töötajaid, lapsevanemaid, naaberkoole, päästetöötajaid ja asutusega seotud ametkondi. Parimaks viisiks kriisikommunikatsiooni edastamiseks peetakse tsentraliseeritud ühtset suhtlusplatvormi, kus teave jõuab kõikidele sidusrühmadele üheaegselt (Gilbert, 2018). Kui inimesed puutuvad kokku kriisialase teabega, siis võivad nad erinevalt reageerida ja seda peab sidusrühmadega suheldes silmas

pidama. Coombs kasutab selle kontseptualiseerimiseks kolme mõistet (Coombs, 2006, pp. 248-249):

1. Eitamine (*denial*)- Eitamise puhul püütakse tõestada, et kriisi pole olemas või organisatsioon ei vastuta kriisi eest, et kaitsta oma mainet;
2. Vähendamine (*diminishment*)- Vähendamise all mõistetakse vastutuse eemale suunamist, püüdes väita, et kriis eksisteerib küll, kuid ei mõjuta organisatsiooni;
3. Tehing (*deal-making*)- Tehing viitab kokkuleppele, kus maine säilitamiseks sõlmitakse kompromiss.

Minnes pandeemiaaegse kriisikommunikatsiooni juurde, siis COVID-19 viiruse leviku ajal tekkis mitmel pool kriisikommunikatsiooni probleeme, mis olid tingitud erinevatest teguritest. Peamiseks takistuseks oli kiiresti muutuv olukord, mis nõudis sageli teabe ja soovitude pidevat kohandamist või täiendamist. Teave võis olla puudulik või vastuoluline, mis tekitas segadust ja ebakindlust. Probleeme põhjustasid ka riiklikud ja piirkondlikud ametiasutused, kes sageli ei suutnud juhiseid kooskõlastada, mille tagajärjel teave ei olnud alati ühtne ega kõigile arusaadav. (McEntire, 2022, p. 347) See rõhutab õigeaegse, täpse ja ühtse teabe olulisust kriisijuhtimise kontekstis. Teine suurem väljakutse oli COVID-19 viiruse levikuga seoses distantsilt reageerimine kriisile. Tavaliselt tegelevad kriisidega meeskonnad juhtimiskeskustes, mis võimaldavad regulaarset suhtlust ja koosolekute pidamist, kuid COVID-19 kriisi ajal polnud see võimalik. (Bajalski & Šević, 2021, pp. 234-235) Kriisi juhtimiseks kasutati erinevaid meetmeid nagu riskianalüüs, liikumispiirangud ja tervisekontrolli nõuded ja vajadusel isolatsioon. Need meetmed olid suunatud kriisi mõju leevendamisele, et tagada jätkusuutlikku tegevust nii indiviidide kui ühiskonna jaoks.

Koolide kriisikommunikatsiooni juurde minnes saab öelda, et see põhineb riski- ja kriisikommunikatsiooni teooriatele. Koolide kriisikommunikatsioon on protsess, mille eesmärk on tagada kooli õpilaste ja personali ning vanemate kiire ning tõhus teavitamine koolis toimuvatest kriisidest. Kooli kriisikommunikatsioon võib hõlmata nii traditsioonilisi meediavahendeid kui ka digitaalseid kommunikatsiooni vahendeid nagu näiteks e-kiri, veebisaidi teadeanded ja sotsiaalmeedia postitused. Kriisikommunikatsioon on kooli jaoks oluline, et vältida valeinformatsiooni levikut ja kindlustada, et kõik osapooled saavad õigeaegset ja usaldusväärset teavet ning eeldab kommunikatsiooni plaani olemasolu, et aidata koolidel paremini ettevalmistuda kriisideks ja vältida ebakindlust. (Braun, 2022, p.6)

Kriisikommunikatsiooni üks aspekt on koolisisene suhtlus. Sisekommunikatsioon on iga haridusasutuse strateegias väga oluline komponent, kus toimub dialoog asutuse ja töötajate vahel. Dialoog annab võimaluse jagada arvamusi, seisukohti, jagada teavet ning saada tagasisidet haridusasutuse eesmärkide ja missiooni kohta. (Tapuru, 2021, pp. 497-498)

Kriisikommunikatsioon peaks olema kooli hädaolukorra lahendamise plaani üheks osaks. Kriisiolukorra tekkimisel koolikeskkonnas on primaarne eesmärk tagada õpilaste ja õpetajate ohutus ning tagada selge ja täpne teave jagmine kriisiolukorrast. Selle saavutamiseks võtab kool kasutusele mitmeid meetmeid, et hoida lapsevanemad olukorrast teadlikuna. Oluline on märkida, et sellised meetmed peaksid olema kindlasti lisatud kooli hädaolukorra lahendamise plaani, mille üheks osaks peaks olema kriisikommunikatsiooni plaan. (Coombs, 2010, p. 20)

Koolidel peaks olemas kindlaks määratud tegevused vanematele teabe edastamiseks hädaolukorras. Siinkohal ei tohi kool unustada, et lapsevanemate kontakte tuleks regulaarselt kaasajastada ja arvestama peaks muutuvate suhtluskanalitega. Oluline on määrata keskne infokanal, et edastada kiireloomulist informatsiooni kriisi ajal. (Venz, 2021) Oluline on, et kooli kriisikommunikatsiooni põhimõtteid peab pidevalt kaasajastama.

Superville (2021) toob oma uuringus välja, et koolijuhid olid COVID-19 pandeemiaks halvasti ettevalmistatud nii kriisijuhtimises, kui ka kriisikommunikatsioonis. Kuigi direktorid on harjunud igapäevaselt kriisidega toime tulema, siis pandeemia ulatuslikuks levikuks ja kriisikommunikatsiooniks ei olnud nad valmis. Koolijuhid pidasid kõige raskemaks COVID-19 pandeemia ettearvamatust ja pidevalt muutuvaid sõnumeid, mis muutis ühiskonda ebakindlaks. Koolijuhtidel kulus palju aega mitme platvormi kaudu teabe edastamiseks ja nende kanalite jälgimisele, et saada tagasisidet, tõrjuda desinformatsiooni ja tagada õige teabe edastamist.

Thompson (2022) toob välja tegevused, mida koolid peaksid tegema, et koostada toimivat kriisikommunikatsiooni plaani. Põhiliste tegevustena tuuakse välja (Thompson, 2022):

1. tsentraliseeritud suhtlust meeskonnas;
2. käsuliini kindlaksmääramine;
3. suhtluses kokkuleppimine enne kriisi, et oleks selge milliseid sõnumeid avaldada;
4. selge kommunikatsiooniplaan selle kohta, kes sõnumeid avaldab ja kus kohas.

Kiire üleminek distantsõppele ja järkjärguline naasemine kooliruumidesse vajas kommunikeerimist õpilaste, õpetajate ja lapsevanematega. Kui suhtluses esinevad puudused, siis võib kooli kogukond täita lüngad oma arvamusega ja teha valesid järeldusi, mis tekitab usaldamatust. (Thompson, 2022)

San Pablo kooli juhtumiuuring näitab, et koolid muutuvad kriiside ajal kiiresti teabekeskusteks, pannes suhtlemise kohustused peamiselt direktoritele, kes sageli pole selleks ette valmistatud. Puudulik ettevalmistus tuleneb enamasti sellest, et koolijuhtide hädaolukorra teemalised koolitused keskenduvad peamiselt meediasuhetele, jättes tahaplaanile suhtlemise personaliga. Seega on vajalik muuta koolijuhtide kriisireguleerimise teemalisi koolitusi, et rõhutada suhtlemise olulisust nii välis- kui sisekommunikatsioonis. (Gentilucci, 2007, pp. 328-329)

Thornton (2021, p. 58) toob oma uuringus välja, et esikohale seati personali ja õpetajate heaolu. See tähendas, et koolijuht näitas üles empaatiat ja püüdes paremini aru saada õpilaste ja õpetajate isiklikust heaolust ja olukorrast. Teisena toodi sagedast ja sihipärast suhtlust personaliga ning nende kaasamist ning teadlikkuse suurendamist. Kolmandana toodi välja avaliku suhtlust, et tugevdada seeläbi suhteid ja koostööd, et suurendada vastupidavust. Neljandaks oli oluline sihipärane koostöö loomine, et vähendada kriisist tulenevat ebakindlust. See uuring aitas mõista tõhusaid kriisijuhtimise strateegiaid, kus tuleb esikohale seada organisatsiooni heaolu, sage ja tõhus suhtlemine, kasutada erinevaid suhtluskanaleid, et vastupidavust tugevdada ja olla tulevaste kriisidega silmitsi seistes tugevam.

Koolide sulgemine pandeemia ajal oli keeruline periood nii kogukonnale kui ka haridusasutuste jaoks. See aga pakkus koolijuhile ja juhtkonnale võimalust ümber mõelda ning kavandada kriisijuhtimise strateegiaid, mis suurendaksid nende vastupanuvõimet tulevastele kriisidele. Juhtkonnal on võimalik kasutada praeguseid hoiakuid ja häid tavasid, et arendada ning rakendada paremat kommunikatsiooni strateegiat, mis suunaks organisatsiooni arengut kasulikus suunas. (Thornton, 2021, p. 58)

Kokkuvõttes saab välja tuua, et riskikommunikatsioon hõlmab endast tegevusi, mis on riski teadvustamisega ja teadlikkuse suurendamisega. Riskikommunikatsiooni eesmärk on edastada teavet ja juhiseid inimestele, kes on ohustatud või mõjutatud riskidest. See hõlmab teave edastamist, tõlgendamist ja selgitamist inimestele ning on oluline selleks, et inimestel oleks võimalik tegutseda vastavalt olukorrale ja vältida ohtlikke olukordade tekkimist.

Kriisikommunikatsioon on protsess, mis toimub kriisi ajal ja on mitmekülgne protsess, mis hõlmab nii sisemist kui ka välist kommunikatsiooni.

Sisemine kommunikatsiooni puhul edastatakse teavet organisatsiooni siseselt töötajatele ja väline kommunikatsioon edastab teavet organisatsioonist väljapoole, avalikkusele. Riski- ja kriisikommunikatsioon on oluline selleks, et vältida üleliigset hirmu või segadust, mis võib tekkida kriisi ajal ja see aitab vähendada kahju inimestele kui ka organisatsioonile. Riski- ja kriisikommunikatsiooni tuleb teha usaldusväärselt, kiirelt ja tõepäraselt, et inimestel oleks võimalik tegutseda vastavalt olukorrale ja vältida ohtlikke olukordi.

2. TALLINNA ÜLDHARIDUSKOOLOIDE VALMISOLEK KRIISJUHTIMISEKS COVID-19 PANDEEMIA NÄITEL

Magistritöö teises peatükis antakse ülevaade empiirilise uuringu metodoloogiast, uurimisstrateegiast, andmekogumise ja analüüsimise meetoditest ning uuringu valimist. Esimeses alapeatükis kirjeldatakse uurimuse metodoloogiat ja valimit. Teises alapeatükis esitletakse ülevaade empiirilise uurimuse tulemustest. Kolmandas alapeatükis antakse ülevaade uurimuse analüüsi tulemustest ja järeldustes Tallinna üldhariduskoolide valmisolekust kriisijuhtimiseks ja toimetulekust kriisikommunikatsiooni teostamisel koroonapandeemia näitel. Lisaks tuuakse välja magistritöö autori poolsed ettepanekud paremaks kriisijuhtimiseks üldhariduskoolides.

2.1 Uuringu meetod, protsess ja valim

Magistritöös kasutatakse **kvalitatiivset uurimisviisi**, sest see uurimisviis keskendub inimeste arusaamadele, kogemustele ja tõlgenduste mõistmisele. Kvalitatiivne uurimisviis on uurimisstiil, mis võimaldab uuritavat teemat sügavamalt analüüsida (Laherand, 2008, lk 24; Patton, 2015, p. 48). Kvalitatiivset uurimismeetodit saab kasutada ühiskonda huvipakkuvate teemade uurimiseks, et välja selgitada mida oleks vaja muuta või täiustada. Kvalitatiivne meetod võimaldab sügavat arusaama väikese arvu inimeste kogemustest, mis annab võimaluse leida seoseid, kuid ei võimalda seda üldistada laiemalt ühiskonnale. (Vincent, *et al.*, 2001, p. 21).

Uurimisstrateegiana rakendatakse **juhtumiuuringut** ja **võrdlusanalüüsi meetodikat**. Juhtumiuuringut kasutatakse uurimisstrateegiana paljudes valdkondades, et saada detailirohket ja terviklikumat pilti sündmusest. (Yin, 2003, pp. 12-13) Kvalitatiivne juhtumiuuring keskendub konkreetsele juhtumile ehk sündmusele, mis on määratletud kindla aja ja asukohaga (Baxter & Jack, 2008, pp. 544-559). Juhtumiuuring sisaldab mitut uurimisobjekti ehk Tallinna üldhariduskooli, mis võimaldab detailsemalt andmeid koguda

uuritava sündmuse kohta (Yin, 2003, p. 46). **Võrdlusanalüüsi metoodika** on uurimismeetod, mida kasutatakse kahe või enama objekti või nähtuse võrdlemiseks. See meetod võimaldab uurida erinevusi ja sarnasusi, samuti nende põhjuseid ja tagajärgi. (Flick, 2009, p. 408)

Magistritöös käsitletakse juhtumina Tallinna üldhariduskoolide valmisolekut kriisijuhtimiseks COVID-19 pandeemia ajal aastatel 2020-2022 ning võrreldakse koolide õppekasvatustöö korraldust 2020/2021 õppeaastal ja 2021/2022 õppeaastal.

Juhtumiuuringu läbiviimiseks kasutab magistritöö autor **poolstruktureeritud intervjuu** meetodit, millega saab koguda teadmisi inimeste kogemustest ja arvamustest (Flick, 2009, pp. 156–169). Poolstruktureeritud intervjuu on intervjuueija poolt ettevalmistatud küsimustikul põhinev intervjuu, kus on olemas kindlad teemad, kuid küsimuste esitamise järjekord võib varieeruda. Intervjuu meenutab vabas vormis vestlust, mis võimaldab paidlikult kohandada küsimusi vastavalt vestluse käigule, samal ajal tagades, et olulised teemad saavad vastustega kaetud. (Kyc, 2022, pp. 37-38)

Poolstruktureeritud intervjuu on tavaliselt kasutusel uurimistöodes, kus soovitakse saada teadmisi inimeste kogemustest ja arvamustest ning nende tähendustest. See meetod on kasulik, kui soovitakse saada sügavamat mõistmist inimeste kogemustest. Poolstruktureeritud intervjuu annab intervjuueeritavale võimaluse avada teemasid, mis on uuringu läbiviimisel olulised, kuna eelnevalt ei ole koostatud küsimuste loetelu, mistõttu on võimalik küsida täpsustavaid küsimusi. (Neuman, 2014, pp. 332-334)

Uuringu valim moodustati **eesmärgistatud valimi** alusel, mis põhineb kindla sihtrühma või juhtumi eripärast, mitte juhuslikul valikul. Eesmärgistatud valim on valimi tüüp, kus uuringus osalejad on valitud olulise informatsiooni saamiseks, mida on nemad kõige sobivamad ja pädevamad andma. (Teddlie& Yu, 2007, p. 81)

Magistritöö eesmärgistatud valimisse kuuluvad intervjuueeritavad järgnevate kriteeriumide alusel:

- 1) Tallinna üldhariduskoolide juhid ehk alg- ja põhikoolidest ning gümnaasiumitest, et tagada vajalik läbilõige erinevate kooli juhtide kogemustest.
- 2) Tallinna üldhariduskoolide juhid, kes vastutasid kooli juhtimise ja strateegilise planeerimise eest koroon pandeemia ajal aastatel 2020-2022.

Intervjuudele loob lisaväärtust intervjuu praeguse Haridusameti juhiga, kes asus tööle Haridusameti juhi kohale 1. augustil 2022 ning kes töötas koroonapandeemia ajal Tallinna Saksa Gümnaasiumi koolijuhina. Kokku viidi läbi 10 poolstruktureeritud intervjuud kümne Tallinna üldhariduskooli direktoriga. Koolid asusid Nõmme, Kristiine, Kesklinna, Lasnamäe ja Põhja-Tallinna linnaosas. (vt Tabel 4)

Tabel 4. Intervjuus osalenud üldhariduskoolide juhid (autori koostatud).

	Intervjueeritava tunnus	Linnaosa	Intervjuu toimumise aeg ja kestvus
1.	HA1	Kristiine	14.02.2023; 24 minutit
2.	HA2	Kristiine	16.02.2023; 40 minutit
3.	HA3	Kesklinn	01.03.2023; 43 minutit
4.	HA4	Kesklinn	05.04.2023; 28 minutit
5.	HA5	Lasnamäe	19.04.2023; 29 minutit
6.	HA6	Kesklinn	19.05.2023; 40 minutit
7.	HA7	Kesklinn	30.05.2023; 25 minutit
8.	HA8	Põhja-Tallinn	03.06.2023; 43 minutit
9.	HA9	Kesklinn	15.09.2023; 45 minutit
10	HA10	Nõmme	31.01.2023; 48 minutit

Intervjuu küsimused koostati lähtuvalt magistritöö uurimisküsimustest ning toetuvad esimeses peatükis väljatoodud teoreetilistele lähtekohtadele. Enne intervjuu läbiviimist tutvustati intervjueeritavale magistritöö eesmärki, metoodikat ja valmiti ning küsiti intervjueeritavalt luba intervjuu salvestamiseks. Intervjuud viidi läbi MS Teams keskkonnas ning salvestati. Intervjuud transkribeeriti ning selleks kasutati TTÜ kõnetuvastus programmi (Olev & Alumäe, 2022). Kõnetuvastuse programmi poolt koostatud transkribeeritud korrigeeris autor käsitsi.

Andmete analüüsimiseks kasutatakse suunatud sisuanalüüsi, kus alustatakse ettemääratud koodide kodeerimist. Andmed, mida ei saanud kodeerida identifitseeriti ja analüüsiti hiljem, et teha kindlaks, kas need esindavad uut kategooriat või on olemasoleva koodi

alakategooria. (Hsieh& Shannon, 2005, p. 1282). Intervjuu sisu kodeerimiseks kasutati NVivo programmi, mis võimaldas analüüsida teksti lähtudes magistritöö uurimisküsimustest. Intervjuude kodeerimisel tekkis neli kategooriat: Kriisijuhtimise korraldus; Hädaolukorra plaani roll kriisisiga toimetulekul; Kriisikommunikatsiooni toimepidevus; Peamised kriisijuhtimise õppetunnid. Iga kategooria alla tekitati koodid (vt lisa 2).

2.2 Ekspertintervjuude tulemused

Esimese uurimisküsimuse vastuse leidmiseks loodi kategooria „**Kriisijuhtimise korraldus Tallinna üldhariduskoolides aastatel 2020-2022**“, mille eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas olid Tallinna üldhariduskoolid kriisiks ette valmistunud ning kuidas nad hindavad kooli toimetulekut koroonapandeemia aegse kriisiga aastatel 2020-2022. Kategooria alla koondus 4 koodi (vt tabel 5)

Tabel 5. Kriisijuhtimise korraldus Tallinna üldhariduskoolides aastatel 2020-2022

1. Kriisijuhtimise korraldus Tallinna üldhariduskoolides aastatel 2020-2022	Koodi esinemine intervjuudes	Koodiesinemise sagedus
1.1 Tallinna üldhariduskoolide ette valmistamine kriisiks (kood 1)	10	43
1.2 Tallinna üldhariduskoolide koolijuhtude teadlikkus ja pädevused kriisist (kood 2)	5	8
1.3 Tallinna üldhariduskoolide õppetöö korraldus koroonakriisi ajal 2020/2021 õppeaastal (kood 3)	10	21
1.4 Tallinna üldhariduskoolide õppetöö korraldus koroonakriisi ajal 2021/2022 õppeaastal (kood 4)	10	29

Tallinna üldhariduskoolide ette valmistamine kriisiks (kood 1) oli koolides puudulik. Intervjuudest selgub, et Tallinna üldhariduskoolid ei olnud valmis koroonapandeemia aegseks kriisiks. Eelkõige tuuakse välja, et kogu ühiskond ei olnud selleks valmis ning samuti ei olnud koolid selleks valmis. Kriisiks ettevalmistumine ning sellele mõtlemine ei olnud igapäevaselt koolitöös prioriteediks. „*Ütleme siis nii, et ega väga ei olnud kriisiks*

valmis, /.../ mina arvan, et koolitööd korraldades on kriisideks ettevalmistumine umbes miljon 886-s eesmärk millega tegeleda“ (HA8, 2023).

Intervjuudes osalenud koolijuhid toovad välja, et kriisiks ettevalmistumise osa piirdus tihti ainult tulekahjukorral tegutsemise õppusega ehk evakuatsiooni õppusega, näiteks ütleb üks koolijuht, et „ /.../ ütleme nii, et enne koroona aega oli meil kriisiks ettevalmistumisel kaks suuremat osa, üks oli evakuatsioon, mida sai iga aasta läbi „mängitud“ ja teine oli äkkrünnak, mida õppusevormis mitte kunagi läbi ei ole tehtud /.../“ (HA4, 2023). See tähendab, et enne COVID-19 viiruse levikut olid koolid ette valmistunud teatud tüüpi kriisideks ning teistsugustele hädaolukordadele ei pööratud nii palju tähelepanu ega tehtud piisavalt ettevalmistusi.

Enne 2020. aastat oli koolidel kriisiks ette valmistumisel peamiselt koostatud hädakuulukorra lahendamise plaan, mida vaadati kord aastas üle ning viidi läbi evakuatsiooniõppust. „ /.../ koolidel olid olemas plaanid hädaolukorra lahendamiseks, pluss siis ka nii-öelda natuke räägitud kriisiolukorrast ning viidi läbi kohustuslikud õppused /.../“ (HA5, 2023). Intervjuudes toodi välja, et peale selle, et ühiskond ja koolid ei olnud kriisideks valmis, ei olnud selleks valmis ka hädaolukorra lahendamise plaanid. „ /.../ kui koroona peale mõelda siis ma arvan, et mitte ükski kool ei olnud selleks valmis ja hädaolukorra lahendamise plaanid samuti mitte /.../“ (HA5, 2023).

Hädaolukorra lahendamise plaanid käsitlesid vähesel määral nakkushaiguste leviku tõkestamist ja selle all mõeldi pigem kergemaid viirushaiguseid, kus haigestub õpetaja või õpilane, kuid mis ei hõlmanud massilist sulgemist ja õppetöö ümber korraldamist. „ /.../ loomulikult olid meil plaanid juhaks, kui mõni töötaja või õpilane haigestub. Kuidas me klassid kokku paneme või kes saab asendada, kuid selliseks ulatuslikuks sulgemiseks ei olnud keegi valmis /.../ „ (HA2, 2023).

Kriisiga toimetulekul on olulised **juhi teadlikkus ja pädevused kriisijuhtimisest (kood 2)**. Intervjuu käigus küsiti koolijuhtidelt, et mida nad peavad oluliseks kriisijuhtimisel. Kõige rohekm toodi välja, et juht peab olema ettenägelik, kiire reageerija ja hea kohaneja, näiteks toob koolijuht välja, et „ /.../ sa pead koguaeg kohanema, kohanema uue olukorraga ja sa pead nägema asju ette /.../“ (HA10, 2023). Kriisijuhtimisel on juhi pädevused olulised, kuna kriisiolukorras tuleb kiiresti ja tõhusalt reageerida ning teha koostööd erinevate huvigruppidega: „ /.../ sa pead tegema koostööd ja sa pead kiirelt reageerima ja tegutsema /.../“ (HA1, 2023). Lisaks kiirele kohanemisele ja ettenägelikkusele peeti

oluliseks kommunikatsiooni edastamist kriisi ajal, mis omandas uue tähenduse. Kommunikatsiooni edastamise all mõeldi suhtlust kõikide osapooltega, et tagada õigeaegne info edastamine ning kes, millise valdkonna eest vastutab ning seda peeti üheks olulisemaks pädevuseks: „/.../ametikoolest tingituna pidin kiirelt ostustama, kes tegeleb kommunikatsiooniga, kes korraldab igapäeva tööd ning kes ja kuidas toetab tugiteenuseid /.../“ (HA8, 2023).

Olulise pädevusena toodi mitmel korral välja õpetajate digipädevust. Digipädevus hõlmab mitmeid valdkondi nagu näiteks oskus kasutada digitehnoloogilisi seadmeid, rakendusi ja tarkvara; hinnata ja kasutada usaldusväärseid allikaid ja keskkondasid ning digivahendite turvalisus ja andmete kaitsmine. COVID-19 viiruse leviku ajal muutus kogu õppetöö digitaalseks ja õpetajad pidid leidma sobivaid õpikeskkondi ja rakendusi, et täita õppekavast tulenevaid eesmärgid. Uuringus osalenud koolijuhid hindasid enda digipädevusi kõrgeks, kuid oluline oli, et õpetajad oleks igapäeva töös kõrge digipädevusega, kuna kogu õppetöö muutus digitaalseks: „ /.../ õpetajate juures sai kõige olulisemaks digipädevuse tase /.../“ (HA5, 2023).

Lisaks uuriti koolijuhtidelt läbitud koolituste kohta kriisijuhtimisest, millest selgus, et koolijuhid ei ole piisavalt saanud koolitusi kriisijuhtimise teemadel, läbitud koolitused olid seotud ainult tulekahjul korral tegutsemisega. Kriisijuhtimise alased koolitused ja teadmised on äärmiselt olulised, eriti tänapäeva kiiresti muutuv maailmas. Kriisijuhtimise alased koolitused tagavad juhi teadmised ja valmisoleku reageerida erinevatele kriisidele. Samuti aitavad kriisikoolitused hinnata ja analüüsida hädaolukorra lahendamise plaani kasulikkust ning vajadusel muuta või täiendada plaani. Näiteks toob üks kooli juht välja, et „/.../ olen ühe koolituse läbinud kriisijuhtimisest ja seda umbes aastal 2004, kui tööle asusin. Täna tunnen, et tahaks mingit praktilist ja kasulikku koolitust /.../ ma sooviksin koolitust, mis oleks kasulik kogu koolipersonalile ja aitaks mul seda kriisiplaani paremini koostada või sellest arusaada /.../“ (HA5, 2023).

Tallinna üldhariduskoolide õppetöö korraldus koroonakriisi ajal 2020/2021 õppeaastal (kood 3) oli koolide jaoks alguses keeruline ning tekkis palju probleeme ja vanemate pretensioone seoses õppetöö korraldamisega, näiteks toodi välja, et esines palju tehnilisi probleeme, mis olid seotud veebitunnis õpilase veebikaamera kasutamisega. Lapsevanemad arvasid, et see ei ole vajalik kuid koolid olid teisel arvamusel. „ /.../ meil oli väga palju tehnilisi probleeme ja vanemate poolseid pretensioone seoses sellega, et õpilane peab osalema veebitunnis ning lülitama sisse veebikaamera /.../ „ (HA1, 2023).

Mitmed koolid olid enne koroonapandeemiat rakendanud gümnaasiumi astmes „iseseisva õppepäeva“ meetodikat. Iseseisva õppepäeva meetod võimaldab õppijal iseseisvalt õppida, kus õppija võtab õppimise eest vastutuse, õpe toimub ilma otsese juhendamiseteta. See meetod on kasulik nii õpilasele, kui ka õpetajale, sest õpetab õpilasele vastutust ja kohusetunnet ning annab õpetajale võimaluse osaleda koolitusel, tegeleda kodutööde parandamisega või osaleda mõnes töögrupis: „ /.../ *Olime eelnevalt koolis sisseviinud nii-öelda iseseisva õppepäeva, mis oli kord kuus /.../*“ (HA5, 2023). „ /.../ *Koduõpe päevi olime varasemalt praktiseerinud, kuid muidugi mitte nii pikalt nagu see koroonaa ajal kujunes /.../*“ (HA3, 2023).

Üheks suurimaks väljakutseks toodi õppetöö ajaline planeerimine distantsõppel. Tavaolukorras on kooli tundide kestvus 45 minutit ja siis 10-15 minutit oli vaheaeg ning algselt prooviti sama rakendada ka distantsõppel olles, kuid peagi saadi aru, et need ei ole võrreldavad: „ /.../ *Koolis on õpetaja klassi ees ja annab lastele kaks lehekülge töövihiku harjutusi teha ja tunnis jõutakse need lahendada. Kodus olles pidi laps samas mahus töövihiku harjutusi tegema aga tal läks kaks korda kauem aega, /.../ mingil hetkel saime tagasisidet, et mahud on liiga suured ning tuli otsustada, kuidas vähendada õppetöö koormust /.../*“ (HA6, 2023). „ /.../ *saime teada, et 45 minutit veebi teel antavat tundi või 45 minutiks antav iseseisv kodutöö ei ole üks ja sama. Need mahud olid väga erinevad ja selliste ajade paika loksutamine võttis ikka natukene aega /.../* „ (HA4, 2023).

Õppetöö planeerimise kõrvalt toodi välja ka puudulikku digitehnoloogilist võimekust ehk siis paljudel õpetajatel ja õpilastel ei olnud kasutada sülearvuteid, kõlareid ja kaameraid ning koolidel ei olnud ka piisavalt vahendeid, et kõigile neid eraldada: „ /.../ *raskusi valmistas nii-öelda tehniline külg sest paljudel õpetajatel ja õpilastel ei olnud sülearvuteid, mõnel isegi ei olnud wifi. Lisaks puudusid paljudel veebikaamerad /.../*“ (HA10, 2023).

2021. õppeaasta alguses toetas koole Tallinna Haridusamet ning Haridus- ja Teadusministeerium, kes soetas koolidele sülearvutid, kaameraid ja kõlareid, mida oli võimalik laenutada õpilastele ja õpetajatele, mis aitas hõlpsamini valmistuda distantsõppeks. „ /.../ *Siis koos koostöös Haridusametiga saime kõigile soovijatele tagada sülearvutid, kaamerad ning kõlarid /.../* „ (HA10, 2023).

Tallinna üldhariduskoolide õppetöö korraldus koroonakriisi ajal 2021/2022 õppeaastal (kood 4) oli paranenud. Koolid olid juba paremini ettevalmistunud distantsõppeks. Koolides rakendati erinevaid õppemeetodeid, näiteks hübriidõpet.

Hübriidõpe on õppevorm, kus õppimine toimub füüsiliselt kohapeal ja samal ajal digitaalselt, selline õppevorm võimaldab paindlikkust ja integreerib traditsioonilise õppemeetodeid ning digitaalseid võimalusi: „/.../ rakendasime erinevaid õppemeetodeid nagu näiteks hübriidõpe, mis sõltus sellest, kui palju lapsi puudub või on kohal. Kui koolis oli rohkem lapsi siis toimus õpe kohapeal ning lõime puudujatele veebiühenduse. Kui oli õpetaja haige aga lapsed olid koolis siis lõime õpetajale veebitunni ühenduse /.../ „ (HA7, 2023).

Ühe meetodina kasutati õuesõpet. Koroonaga ei olnud tavapärane viirushaigus, mis algab talvel ja lõppeb kevadel, koroonaga levik oli aastaringne, mis tõttu puudutas see kogu õppeperioodi. Õuesõppe metoodika keskendub õppimisele ja õpetamisele vabas õhus, kaasates õppeprotsessi looduskeskkonda. Õuesõpe hõlmab endas praktilisi tegevusi õues, mängulisi elemente ning kogemuslikku õppimist looduses. Õuesõpe toetab õpilase mitmekülgset arengut, loovust ja loob seose looduse ja õpilase õpikogemuse vahel. „ /.../ ühesõnaga meie rakendasime sügis-kevad perioodil võimalikult palju õueõppe metoodikat, kus laps sai akadeemilisi teadmisi ja samas oli risk haiguse levikuks väike. See aitas tagada õppeprotsessi jätkumise ning samas toetas õpetajate ja õpilaste vaimset tervist /.../ „ (HA2, 2023).

Õueõppe kõrval rakendati koolides ka projektõpet, mis on leidnud rohkem rakendust lasteaedades ning algklassides. Projektõpe on õppemeetod, kus õpilane osaleb aktiivselt õppetöös, mis hõlmab igapäeva eluvaldkondi ning seob need üheks tervikuks. Projektõpe soodustab meeskonnatööd ning aitab õpilastel teoreetilisi teadmisi siduda praktiliste probleemide lahendamisel. Projektõpe keskendub õpieesmärkide saavutamisele pikema ajaperioodil, üks projekt kestab tavaliselt kuu või kauem, mis võimaldab süvitsi süveneda teemasse ja täita eesmärgid: „ /.../ meil oli ja on siiani kasutusel projektõpe, mis soodustab õpilaste vahelist koostööd ning on lõimitud õppekavaga ja me kasutasime projektõpet vastavalt vajadusele ja võimalusele /.../ „ (HA1, 2023).

Digitehnoloogiliste vahendite kasutusele võtmine oli teise koroonaga laine ajal tunduvalt efektiivsem ja kiirem. Koolidel oli juba kogemus olemas, et kuidas kiirelt korraldada distantsõppele üleminek ning milliseid suhtluskanaleid ning digiplatvorme kasutusele võetakse. Teiseks aastaks oli ühtlustunud veebikeskkondade kasutamine ja info kättesaadavus. „/.../ nüüd oli juba selge, kuidas õpilased ja lapsevanemad info kätte saavad, kus veebikeskkonnas tunnid toimuvad. Esimesel korral kasutas iga õpetaja endale

sobivat keskkonda aga üsna pea me ühtlustasime selle /.../, (HA8, 2023). „/.../Me tegime süstemaatiliselt tööd ja kasvasime koos õpetajate ja õpilastega, meil olid nüüd selged erinevad e-keskkonnad kus õpetada. Lisaks koostasime õpetajatele erinevaid juhendmaterjale /.../, (HA1, 2023).

Teise uurimisküsimuse vastuse leidiseks loodi kategooria „**Hädaolukorra lahendamise plaani roll kriisiga toimetulekul aastate 2020-2022**“, mille eesmärgiks oli välja selgitada, milline roll oli hädaolukorra lahendamise plaanil kriisijuhtimisel aastatel 2020-2022. Kategooria alla koondus 2 koodi (vt Tabel 6)

Tabel 6. Hädaolukorra lahendamise plaani roll kriisiga toimetulekul aastatel 2020-2022

2. Hädaolukorra lahendamise plaani roll kriisiga toimetulekul aastate 2020-2022	Koodi esinemine intervjuudes	Koodiesinemise sagedus
2.1 Hädaolukorra plaani rakendamine (kood 1)	10	32
2.2 Regulatsiooni muudatused koroonapandeemia ajal (kood 2)	6	9

Hädaolukorra lahendamise plaani rakendamine (kood 1) andis võimalused uurida, milliseid dokumente koolid olid koostanud, et kriisiga paremini toime tulla. Koolidel oli olemas hädaolukorra lahendamise plaan, mis põhiliselt käsitles tulekahju korral tegutsemist või äkkrünnakut ning nende riskide hindamist ja maandamist. „/.../ Hädaolukorra plaanis toome välja sellised üldiseid asju, nii-öelda riskide hindamine, /.../ no seal ongi erinevalt välja toodud pommirünnak või tulekahju korral tegutsemine /.../“ (HA8, 2023).

Enamus koolijuhte hindasid, et olemasolev hädaolukorra lahendamise plaan ei aidanud neil kriisi juhtida sest olid liiga üldised ning pigem juriidiliselt vajalikud, kuid mitte praktilised. Näiteks toovad koolijuhid välja, et „/.../ ega ma suurt abi ei leidnud olemas olevast dokumendist /.../“ (HA10, 2023). „/.../Hädaolukorra plaani olen vaadanud mitu korda aga see on väga selline üldistatud dokument. Sellises suures organisatsioonis nagu Tallinna linn. Siis sul on alused, mis on nii-öelda linna poolt linnapea määrusega kinnitatud dokumendid, mis peavad olema ja mida sisaldama. Ühesõnaga, see dokument on üks nendest ja väga üldsõnaline /.../“ (HA5, 2023).

Kriisi edenedes tekkisid kogemused ja sai selgeks, et plaane tuleb muuta. Koolijuhid tõid välja, et kõigepealt prooviti olukorraga toime tulla ning hiljem hakati vajalikke dokumente koostama. „/.../ Põhimõtteliselt süsteem loodi enne ja siis dokument järgi /.../“ (HA8,

2023). Hädaolukorra lahendamise plaan on dokument, mida tuleb kohandada muutuvate oludega ning peaks aitama organisatsioonil regeerida erinevatele kriisiolukordadele. Koolid tõid välja, et hädaolukorra lahendamise plaani muudatused peale koroonakriisi olid pigem vähesed, kuid koostati teisi juhendmaterjale, et kriisiga paremini toime tulla.

Koolid muutsid üldiseid regulatsoone ja koostasid juhendmaterjale, mille põhjal töö autor lõi koodi **kooli regulatsiooni muudatused koroonapandeemia ajal (kood 2)**, et välja selgitada kriisijuhtimisega seotud muudatused dokumentatsioonis. Intervjuude käigus selgus kaks olulist aspekti. Esimese olulise aspektina saab välja tuua Tallinna linna poolse toetuse dokumentatsiooni koostamisel. Koroonakriisi alguses hakkasid koolid koostöös Haridusametiga koostama dokumenti „COVID-19 viiruse leviku tõkestamise plaan“, mida koolid hindasid heaks alusdokumendiks, mille abil tulla toime koroonakriisiga. Haridusamet koostas alusdokumendi, kus toodi välja stsenaariumid ja juhised, kuidas koolid võiksid käituda erinevates olukordades. „/.../ kõige rohkem oligi abiks see Haridusameti poolt tulnud kriisiplaan erinevate stsenaariumitega- punane, kollane, roheline/.../ (HA7, 2023) „/.../ Tallinn oli linnakoolidele mingil määral toeks ehk aitasid koostada kriisiplaani“ (HA6, 2023). Kõik koolid kohandasid antud dokumenti vastavalt enda organisatsiooni vajadustele ja võimalustele. „/.../ Kui seda kriisi vaadata, siis oligi ikkagi kõige rohkem abi nii-öelda linna mustandist, mida siis iga kooli ikkagi natukene rätsepana oma vajaduse järgi kohandas /.../“ (HA7, 2023). „/.../ Meile edastati linna kriisiplaan, mis oli siis põhjaks ja iga kooli tegi sellele juba oma kriisiplaani ja järeldused, et kuidas siis koolis toimetada, millal klasse sulgeda ja millal kool sulgeda /.../“ (HA6, 2023).

Pandeemia arenedes töötati välja väga detailsed tegevused viiruse tõkestamiseks. „/.../ meil oli seal plaanis näiteks see nii nimetatud „mullikesed“, kus me siis määrasime ära, kus liiguvad algklassi õpilased ja kus liiguvad põhikooli õpilased, kui oli rohkem nakkatunuid. Siis me saime teadsime, millised klassid võivad olla potsenisaalsed viiruse kandjad, lihtsam oli lähikontaktseid määrata, kui on teada enam vähem nende liikumine koolis /.../“ (HA2, 2023).

Teise aspektina saab välja tuua selle, et koolid kohandasid ja löid uusi dokumente vastavalt kooli vajadusele. Lisaks hädaolukorra lahendamise plaanile ja COVID-19 leviku tõkestamise plaanile hakkasid koolid üle vaatama ka teisi dokumente ning vajadusel koostati uusi dokumente või tehti olemas olevatele dokumentidele lisad. Põhilised

dokumendid, mida koolid koostasid või muutsid, puudutasid õppimist ja õppetöö korraldust, näiteks koostasid koolid distantsope juhendi, korrigeerisid kodukorda, muutsid hindamisjuhendeid ja täiendasid õppekava. „/.../ me tegime kiiresti selle distantsope juhendi ja oleme seda jooksvalt koguaeg muutnud, hetkel on kodulehel kolmas variant /.../ me muutsime, korrigeerisime ja täpsustasime näiteks kodukorda, hindamisjuhendit, koduõppe korda ja õppekava. /.../“ (HA1, 2023).

Kolmanda uurimisküsimuse vastuse leidmiseks loodi kategooria „**Kriisikommunikatsiooni toimepidevus**“, mille eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas oli korraldatud kriisikommunikatsioon Tallinna üldhariduskoolides aastatel 2020-2022. Kriisikommunikatsioon on oluline organisatsiooni maine, usalduse ja tõhusa kriisijuhtimise tagamiseks. Hästi stuktureeritud ja sihipärase kommunikatsiooniga saab organisatsioon parandada kriisile reageerimise võimet, leevendada kriisi mõjusid ning säilitada ja taastada organisatsiooni mainet. Kategooria alla koondus 2 koodi ja alakoodis (vt Tabel 7)

Tabel 7. Kriisikommunikatsiooni toimepidevus

3. Kriisikommunikatsiooni toimepidevus	Koodi esinemine intervjuudes	Koodiesinemise sagedus
3.1 Kriisikommunikatsiooni korraldus Tallinna üldhariduskoolides (kood 1)	17	31
3.2 Kriisikommunikatsiooni teostamise probleemid Tallinna üldhariduskoolides (kood 2)	7	18
3.2.1 Koolijuhtide ootused (alakood 1)		
3.2.2 Informatsiooni liikumine ja rohkus (alakood 2)		
3.2.3. Otsuse langetamine (alakood 3)		
3.2.4 Vastuoluline informatsioon asutuste vahel (alakood 4)		
3.2.5 Koostöö erinevate huvigruppidega (alakood 5)		
3.2.6 Kommunikatsiooni sõnumite koostamine (alakood 6)		
3.2.7 Emotsioonide mõju kommunikatsioonile (alakood 7)		

Kriisikommunikatsiooni korraldus Tallinna üldhariduskoolides (kood 1) oli koolidel esimene tegevus kriisijuhtimisel. Kriisikommunikatsiooni korraldus hõlmas teabe edastamist, suhtlusstrateegia paika panemist, huvigruppide kaasamist ja kriisimeeskonnaga juhtimise strateegia paika panemist. Tallinna üldhariduskoolide juhid töid välja väli- ja sisekommunikatsiooni olulisuse ja selle korralduse. Väliskommunikatsioon hõlmab avalikkuse ja partnerite teavitamist, mis on kooli kontekstis lapsevanemad, õpilased ja koostöö asutused. Sisekommunikatsioon hõlmas endast organisatsiooni töötajate teavitamist ning nendega suhtlemist. Kõik koolijuhid olid teadlikud kommunikatsiooni olulisusest ja proovisid seda võimalikult efektiivselt jagada. „/.../ No kuule, kommunikatsioon see on aluspõhimõte, kui on kriis, et siis on selge, see on kõige tähtsam /.../“ (HA8, 2023). „ /.../Loomulikult ja kommunikatsioon hakkab hästi suurt rolli mängima sellel hetkel /.../“ (HA9, 2023).

Kriisikommunikatsioonis on olulised ka eelnevalt väljatöötatud plaanid. Tallinna üldhariduskoolidest oli ainult üks kool koostanud kriisikommunikatsiooni plaani. „/.../ meil on kriisikommunikatsiooni plaan või õigemini see on hädaolukorra lahendamise üks väike lisa. Ega siis kõikide riskiplaanidega ongi asi nii, et kui sa oled vähemalt korra mõttes selle läbi käinud ja see ei tähenda, et sa seda ideaalselt täidad pärast aga meil see toimis ja aitab /.../“ (HA2, 2023). Üldjuhul töid koolijuhid välja, et kriisikommunikatsiooni plaane koolidel ei olnud, seega oli kool sunnitud ise improviseerima ja kohanema vastavalt olukorrale. „ /.../ kas ma olen kirjutanud manuali kriisikommunikatsioonist , seda kindlasti mitte /.../“ (HA8, 2023).

Vaatamata ametlike plaanide puudumisele arvestati sise- ja väliskommunikatsiooni vajalikkusega. Enamik koolijuhte edastas informatsiooni klassijuhatajatele, kes oma korda saatsid informatsiooni laiali lapsevanematele: „/.../ Meil oli nagu päris hästi korraldatud, see kuidas info läheb, et koolijuht andis info klassijuhatajale, kes kohandas seda ja info läks edasi kodudesse. Ma arvan, et see läks meil hästi /.../“ (HA2, 2023).

Kasutati mitemesugused kommunikatsiooni vahendeid ja -kanaleid, üldiselt eelistati lapsevanematele informatsiooni edastamiseks e-kirju, mis olid taasesitataval kujul. Õpetajatega suhtluseks loodi kinnised facebooki grupid, kus oli võimalik infot kiiresti edastada ja õppematerjale jagada. „/.../ Meie kool eelistas kirjavahetust, taasesitataval kujul- see töötas. Facebooki lõime ka paar kinnist gruppi õpetajatele. Sealt kaudu vahetati päris hästi informatsiooni ja õppematerjale /.../“ (HA9, 2023). Koolide sulgemine tõi kaasa olukorra, kus tuli palju informatsiooni jagada, kuid seda ei saanud teha füüsiliselt kohapeal, seega pakkus juhtkond lapsevanematele võimalust osaleda veebikoosolekul,

kuhu kaasati vajadusel õpetajaid. „/.../ meil oli iga nädal võimalus lapsevanematel kohtuda juhtkonnaga veebis, vahest kaasasime ka mõne õpetaja/.../“ (HA3, 2023). Lisaks e- kirjadele, veebikoosolekutele ja kinnistele facebooki gruppidele koostas ühe kooli õppejuht lapsevanematele kokkuvõtva infokirja kord nädalas. „/.../ üks õppejuhtidest koostas iga nädal ühe väikese kokkuvõtte vanematele nagu infokiri ja saatsime selle välja kriisiperioodil ja see sobis meile /.../“ (HA9, 2023).

Kriisikommunikatsioon eeldab paindlikkust ja kohanemisvõimet. Iga kool lahendas kriisikommunikatsiooni iseseisvalt, koolidel puudusid näidised, mistõttu pidi iga kool ise loov olema. Õppekorralduslikud juhised tulid Tallinna linnalt ja Haridus- ja Teadusministeeriumilt, kuid kommunikatsiooni näidissõnumeid ei jagatud. See tähendas, et iga kool pidi ise välja mõtlema, kuidas kriisiolukorras suhelda. „/.../ Põhimõtteliselt leiutas iga kool ise oma kommunikatsiooni. Ja loomulikult linnast ja ka Haridusministeeriumist tuli näiteks õppekorralduslikud juhised aga mitte kommunikatsiooni sõnumeid /.../“ (HA4, 2023).

Edukas kriisikommunikatsioon eeldab ka infovahetust ja parimate praktikate jagamist. Koolide juhid olid kriisikommunikatsiooni teostamisel omavahel koostööd teinud ja infot vahetanud. Koolid moodustasid omavahel tugigrupi, kuhu kuulusid koolijuhtidest kolleegid ja see oli koolidele suureks abiks. Koolid jagasid kogemusi, mõtteid ja parimaid praktikaid, mis võimaldas neil ühiste arutelude kaudu leida parim lahendus, ilma et igaüks peaks üksi kommunikatsiooni sõnumeid välja mõtlema. „/.../ Igaüks ikka leiutas ise, jah osaliselt aitas see, et meil oli ka nii-öelda oma direktorite tugigrupp. Seal me vahetasime omavahel infot, et kes mida teeb ja kuidas teeb ja sellest oli ka väga abi. Ei pidanud alati ise jalgratast leiutama, vaid et ühiste arutelude kaudu saime asjad tehtud /.../“ (HA7, 2023).

Kriisikommunikatsiooni korraldus hõlmas ka kriisimeeskonna loomist. Kriisimeeskond vastutab kiire ja tõhusa kriisijuhtimise eest, sealhulgas ka kriisikommunikatsiooni eest. Hea on, kui selline meeskond on loodud enne kriisi tekkimist. Enamikes Tallinna üldhariduskoolides oli loodud kriisimeeskonnad enne kriisi tekkimist, kes kohtusid COVID-19 viiruse leviku ajal regulaarselt ja hindasid kriisi olukorda ja muutumist. Kriisimeeskonnas pandi paika järgmised tegevused kriisijuhtimiseks ja koostati sõnumid, mida edastati kõikidele osapooltele. „/.../Mõtlesime välja, mis sõnumi ja mida me tahame täpselt edasi anda, mis on selle sõnumi eesmärk, kas rahustada või teavitada mingist muudatusest /.../“ (HA8, 2023).

Kriisi ajal on oluline kriisimeeskonna regulaarsed kohtumised, sest see võimaldab meeskonnal jagada uut teavet ja koostada ning edastada usaldusväärset teavet. Tallinna üldhariduskoolide kriisimeeskonnad kohtusid regulaarselt vähemalt üks kord nädalas ja vajadusel tihemini. „/.../ Moodustasime juhtgrupi ehk siis kolm inimest ja meil olid regulaarsed koosolekud /.../ (HA8,2023). „ /.../ eks perioodid olid erinevada aga laias laastus oli meil kooli kriisimeeskonna kohtumised iga esmaspäev ja vajadusel mitukorda nädalas /.../“ (HA7, 2023). Kriisimeeskond töötas välja sõnumid ja pani paika info edastamise kanalid, et teavitada kooli personali või lapsevanemaid: “ /.../ Infojuht edastas ametlikke kanalite kaudu teated ja vahest tegime seda videoformaadis. Näiteks direktor või õppejuht rääkis info videole, mis pidi koolipereni jõudma ja see video postitati veebi. Õpetajatega tegime iganädalaseid infotunde veebiteel ja loomulikult ka e-maili teel /.../“ (HA7, 2023).

Osadel koolidel puudus kindlaksmääratud kriisimeeskond, kuid selle asemel kohtus kooli juhtkond igal hommikul, et arutada jätkuvat koolitööd ja igapäevaseid tegevusi. Koolides oli väga erinevalt korraldatud kriisijuhtimine. „/.../ Kriiskommunikatsiooni meeskonda meil ei olnud. Pigem oligi see, et näiteks kooli juhtkonna kohtus igal hommikul koosolekul. Arutati kuidas on eelmine päev läinud, kuidas korraldada järgmist õppepäeva, millised õpetajad juba on valmis andma oma tundi arvutipõhiselt, kuidas seda tundi korraldada. Tegelikult neid korralduslike näiteid meil ei olnud. Need kõik oli vaja ise põlve otsas välja mõelda, et kuidas on mõistlikum teha. Koolid läksid väga erinevalt teedpidi /.../“ (HA9, 2023).

Kriisikommunikatsiooni teostamise juures on väga oluline määrata vastutav kõneisik, kes edastab kogu vajalikku informatsiooni kõikidele osapooltele. Kriisikommunikatsiooni vastutus jagunes koolides erinevalt, enamik koolides võttis vastutuse koolijuht, kes edastas informatsiooni personalile ja lapsevanematele. „/.../ Mis puudutab kommunikatsiooni, et kuidas seda levitada, siis selle ma võtsin koolijuhina enda peale /.../“ (HA4, 2023). Ühel koolil oli loodud infojuhi ametikoht, kes edastas koroonat puudutavad teated lapsevanematele. „/.../ meil on loodud ametikoht nagu infojuht ja tema edastas infot /.../“ (HA5, 2023). Mõnes koolis oli jaotatud vastutus ehk siis koolijuht andis info õppejuhile; õppejuht edastas õpetajatele ja klassijuhatajatele ning nemad edastasid informatsiooni lapsevanematele. „/.../käsuliin oli väga selge, mina edastasin õppejuhile, õppejuht klassijuhatajatele ning sealt lapsevanematele. Sealt kaudu liikus päris hästi informatsioon, et mis toimub, kus toimub, mis kell, mis on ja nii edasi /.../“ (HA10, 2023)

Kommunikatsiooni korraldus muutus hiljem paremaks, näiteks muutus välis- ja sisekommunikatsioon korraldus, kommunikatsioon toimus distantsilt Interneti vahendusel. Koosolekud toimusid veebis ja lapsevanematele edastati e-maile. Koolid kasutasid suhtlemiseks erinevaid Interneti platvorme nagu näiteks stuudium ja e-kooli rakendus, kooli kodulehekül, Facebook, GoogleMeet, MS Teams. „ /.../ Täna on koolides on päris hästi sest meil on kommunikatsioonikanalid paigas. E-kool, stuudium teistes koolides, kooli kodulehekül. Infot on võimalik igalepoole postitada /.../“ (HA10, 2023). „ /.../ aja jooksul läks koostöö ja suhtlus aina paremaks, põhiliselt jagasime kirja teel infot. Proovisime kirjutada võimalikult selgelt, miks me midagi teeme /.../“ (HA1, 2023). Koolijuhtkond kasutas põhilise suhtlus kanalina stuudiumi või e-kooli rakendust kuid õpetajatega suhtluse puhul eelistati rohekm facebooki rakendust: „ /.../ meie põhiline suhtlus vanematega toimus stuudiumi kaudu aga õpetajatega kasutasime hästi palju Facebooki /.../“ (HA7, 2023).

Kriisikommunikatsiooni teostamise probleemid Tallinna üldhariduskoolides (kood 2)

andis võimalused uurida, milliste probleemidega pidid Tallinna üldhariduskoolid toime tulema COVID-19 viiruse leviku ajal. Intervjuueeritavad mainisid mitmeid probleeme ja kitsaskohti, mis kodeeriti alakoodideks.

Esimese kitsakohane saab välja tuua **koolijuhtide ootused** (alakood 3.2.1). Koolijuhid töid välja, et nad oleks oodanud selgemat ja kiiremat kommunikatsiooni koolipidaja poolt ehk siis Haridusamet ja Haridus- ja Teadusministeeriumi poolt. Tihti peale said koolijuhid otsustest teada meedia vahendusel või nende seisukohad ei ühtinud. “ /.../ Kui nüüd tagasi mõelda siis tegelikult oli haridusvaldkond nagu riik riigis, kus riigi ja haridusameti seisukohad olid erinevad, mis pani kooli väga lolli olukorda /.../ “. (HA3, 2023). Koolid ootasid koolipidajalt selgeid juhiseid, mis oleks taasesitataval kujul, et otsuste teavitamisel sellele toetuda: „ /.../ no me ikkagi ootasime korraldust, mis tuleb siis nagu öeldakse, moodsalt taasesitataval kujul e-meili peale aga vahest neid ei tulnudki ja kuulsid otsustest meediast /.../” (HA9, 2023).

Koolijuhid ootasid koolipidaja poolset informatsiooni ning lisaks nad soovisid ka teada, millised on seaduslikud alused otsuste langetamisel. „ /.../ tihti peale tekitas segadust see, et mis on need alused ja tingimused, millal ikka võib koolis olla ja millal ei või. See oli kõik nii segane ja seda oli keeruline personalile ja lapsevanematele edastada /.../“ (HA2, 2023).

Teisena mainsid koolijuhid, et nad ei oldud rahul **informatsiooni liikumisega ja rohkusega** (alakood 3.2.2). Koolijuhid kuulsid otsustest tihtipeale meedia vahendusel ning

ametlikku teadet ei tulnudki, mis pani neid tundma, et selle info põhjalt ei saa otsust teatavaks teha, kuid antud olukorras ei jäänud neil muud üle. Näiteks toob koolijuht välja, et „/.../ No kuidas siis nüüd öelda, meie ootame otsust või teavitust koolipidajalt aga info liigub kiiremini mujalt. Tihti peale oli nii, et kogu info tuli meediast aga selle põhjalt ei saa ju otsust teha /.../“ (HA10, 2023). Koolijuhid tõid välja informatsiooni rohkust ning sellega seotud olukorda, kus juht pidi otsutama, mis on oluline ja mis mitte. Informatsiooni jagamisel oli oluline tasakaalu leidmine, et informatsiooni ei oleks lugejale koormav. „/.../ Tasakaalu leidmine oli kõige suurem väljakutse, et ei oleks liiga palju infot ja ei oleks liiga vähe infot. Kuid kuidagi me selle tasakaalu leidsime. /.../ lihtsalt vahest oligi selline olukord, kus tuli mõni asi hästi kiiresti edastada ja sa tahad, et sõnum oleks võimalikult selge ja siis ma pidin otsustama kas kirjutan e-maili lühidalt ja ütlen nagu vähem või kirjutan võimalikult täpselt ja pikemalt /.../“ (HA7, 2023).

Koolid pidid tihti kokku puutama „info müraga“ siis oli kordi, kus riigi ja omavalituse tasandil olid otsused vastuolulised. „/.../ Raske olukord oli siis kui seda infomüra oli liiga palju ja toimus nii nimetatud „poliitiline kemplemine“. Linn kommunikeeris, et ärge jätke koju, hakkame vaksineerima. Teine ütles, et hoiame endiselt kodus. Kolmandana lisandus veel mingi viroloog ja Terviseamet, kus vahetusid juhid ja tulid uued otsused. Igaüks ütles midagi aga keegi ei teadnud midagi aga meie pidime ju otuseid tegema selle pealt ja töökorraldusega tegelema /.../“ (HA10, 2023).

Kolmandana toodi välja **otsuste langetamine** (alakood 3.2.3), et mis hetkel tuleb infot jagada kuna tihtipeale tuli esialgne informatsioon, kuid mõne tunni möödudes oli info muutunud. “/.../ Kõige suurem väljakutse oli see, et mis hetkel sa, mis infot jagad. Noh see oli keeruline olukord, kus tuli välja saata mingisugune info, no ütleme näiteks mingid juhised ning siis need muutusid riigitasandil kaunis kiiresti /.../” (HA4, 2023).

Neljandana probleemina tõid koolijuhid välja **vastuolulist informatsiooni asutuste vahel** (alakood 3.2.4). Riigipoolsed juhised ja haridusvaldkonnaga tegelevate asutuste juhised ei ühtinud või tuli lisaks täiendava informatsioon: “/.../ Tegime kirja valmis, saatsime ära ja pärast tuli mingi riigipoolne teine lugu või tuli hoopis Haridusameti poolt mingi täiendav info. Mis keerus mõnes mõttes nagu kogu asja pea peale. Noh, et see oli see õppetund-teiste poolt tulnud kiire info jagamine ei ole alati hea mõte /.../” (HA3,2023).

Viies probleemid oli seotud kooli ja lapsevanematega ehk **koostöö erinevate huvigruppidega** (alakood 3.2.5). Lapsevanemad tagasisidestasid koolijuhtidele, et vahepeal oli liiga palju informatsiooni ning see oli muutlik, tekkis olukord kus hommikul langetatud otsused olid õhtuks muutunud. „/.../ mingil hetkel tuli liiga palju informatsiooni ja siis sa edastad seda. Ma sain kolleegidelt ja lapsevanematelt tagasisidet, et infot on liiga palju ja et hommikul on üks info ja õhtuks teine info. Seda kõike oli liiga palju ja muutus pidevalt /.../“ (HA9, 2023). Lisaks mainiti, et probleeme tekitas sidusrühmade rohkus. Nagu kõik teised asutused, ei olnud ka koolid valmis edastama nii suures mahus informatsiooni kõikidele osapooltele. Osapoolteks ei olnud ainult õpilased ja lapsevanemad. Informatsiooni tuli jagada Terviseametiga ja Haridusametiga, et teavitada nakatunud õpilastest ja õpetajates. Samuti tuli klasside sulgemine kooskõlastada nende asutustega. „/.../ see koroonaga aegne kommunikatsioon oli kõikidele asutustele raske. Noh me ei olnud valmis sellises mahus info edasamiseks ja lisaks tuli pidevalt saata mingeid aruandeid ja tabeleid Haridusametile või Terviseametile /.../“ (HA1, 2023).

Kuuendana tõid koolijuhid välja **kriisikommunikatsiooni sõnumite koostamise** (alakood 3.2.6). Kriisikommunikatsiooni sõnumite koostamine on oluline tegevus, mis peaks olema läbi mõeldud ja planeeritud. Sõnumi koostamisel on oluline paika panna sõnumi eesmärk ehk kas sõnum on mõeldud olukorrast teavitamiseks, anda juhiseid või pakkuda toetust, see mõjutab sõnumi sisu ja selle tooni. “/.../ Raske oli pigem see, e sa pead hästi läbi mõtlema, et sõnum oleks selge, võimalikult lühikene ja et seal ei oleks mingisuguseid vastuolusid sees. Ma olen seda tüüpi inimene, et mul läks sõnumi läbimõtlemissel väga kaua aega. Alustades juba sellest, et seal ei oleks sees kirjavigu kuni vastuoludeni välja /.../” (HA4, 2023).

Seitsmendana tõid koolijuhid välja kriisist tulenevate **emotsioonide mõju kommunikatsioonile** (alakood 3.2.7). Üks koolijuht koges olukorda, kus info edastaja oli õpetaja ning see tekitas lapsevanematel segadust ja võib öelda ka, et paanikat, sest õpetaja lisas kirjale tugevalt oma emotsioone. „/.../ Näiteks meil oli olukord, kus õpetaja oli info edastaja, siis ta lisas isiklike emotsioone ning see külvas paanikat. Püüad küll seletada, et proovime võimalikult rahulikud olla ja selle aja üle elada aga ikkagi läksid kirjad vahest emotsionaalseks. Selliseid oli mitu ja mul ei olnud aega sellega tegeleda ja siis võtsin ohjad enda kätte. /.../“ (HA2, 2023).

Neljanda uurimisküsimuse vastuse leidiseks loodi kategooria „**Peamised kriisijuhtimise õppetunnid**“, mille eesmärgiks oli välja selgitada, millised olid peamised õppetunnid COVID-19 pandeemia ajal. Kriisijuhtimise õppetundide analüüs on oluline sest need aitavad ettevalmistuda uuteks ootamatuteks olukordadeks ning nendega toimetulekuks. Kriisijuhtimise õppetundide analüüs annab võimaluse tulevikus efektiivsemalt reageerida hädaolukordadele, juhtida paremini ressursse ning tagada inimeste turvalisust ja heaolu kriisiolukorras. Kriisijuhtimises on oluline valmis olla ja teadlik kriisijuhtimise parimatest praktikatest, et tulevikus tõhusalt ja ennetavalt teguseda keerulistes olukordades. Kategooria alla koondus 3 koodi ja alakoodid (vt Tabel 8)

Tabel 8. Peamise kriisijuhtimise õppetunnid

4. Peamised kriisijuhtimise õppetunnid	Koodi esinemine intervjuudes	Koodiesinemise sagedus
4.1 Kriisijuhtimisega seotud õppetunnid (kood 1) 4.1.1 Õppetöö korraldus (alakood 1) 4.1.2 Suhtluse säilitamine (alakood 2) 4.1.3 Seaduandlus ja andmekaitse (alakood 3) 4.1.3 Kriisiga toimetulek (alakood 4)	10	36
4.2 Hädaolukorraplaani rakendamise seotud õppetunnid (kood 2) 4.2.1 Hädaolukorra plaani kasulikkus (alakood 1) 4.2.2 Uued dokumendid ja regulatsioon (alakood 2)	10	32
4.3 Kriisikommunikatsiooni teostamise õppetunnid (kood 3) 4.3.1 Kommunikatsiooni edastamine (alakood 1) 4.3.2 Virtuaalne meeskonna hoidmine (alakood 2) 4.3.3 Kriisikommunikatsiooni spetsalist (alakood 3) 4.3.4 Kriisimeeskonna tähtsus (alakood 4) 4.3.5 Ebapopulaarsed otsused (alakood 5)	10	25

Intervjuu käigus küsiti koolijuhtidelt, et millised olid peamised kriisijuhtimise õppetunnid COVID-19 pandeemia ajal ning see andis koolijuhtidele võimaluse välja tuua ja hinnata **kriisijuhtimisega seotud õppetunnid (kood 1)**. Kriisijuhtimise õppetundidena saab välja tuua nii positiivselt õnnestunud tegevusi kui ka negatiivsed. Peamiste kriisijuhtimise õppetundidena toodi välja, et pandi paika plaan, kuid rakendamise käigus ilmnes, et see ei toimunud ning kogu tegevus tuli ümber korraldada. Samuti toodi välja, et esialgne õppetöökorraldus oli keeruline ning raskusi valmistas meeskonna hoidmine distantsilt ja suhtlus õpilastega. Näiteks toob üks koolijuht välja, et „ /.../ *ma ei tea, kas see on just kitsaskoht aga kuna me kõik õppisime sellest siis ikkagi mainin. Me kõik olime esmakordselt sellised olukorras siis alguses panime paika mingisuguse plaani ja see tundus täitsa loogiline, kuid rakendamisel saime tagasisidet lapsevanematelt ja õpetajatelt ning siis tuli kõik ümber korraldada. Noh sedasi me siis loksutasime asju paika /.../“ (HA4, 2023).*

Õppetöö korralduses (alakood 4.1.1) toodi välja, et 2020 õppeaastal osutus raskeks e-keskkondade paljusus ning ühtse süsteemi puudumine. Teisel aastal osutus raskeks erinevate õppevormide paljusus ja toodi välja, et kohati oli lihtsam, kui oli täielik distantsõpe. Õppevormide paljususe all mõeldi distantsõpet, osalist distantsõpet, kus koolis käimine toimus vahetustega või siis hübriidõpe, kus õpetaja või laps/lapsed olid kodus ja õpetaja või laps/lapsed koolis. Näiteks ütleb üks koolijuht „ /.../ *Kõige raskem selle koroona perioodi jooksul õppekorraldus siis, kui oli kasutusel väga palju erinevaid süsteeme. Et, et isegi see täielik distantsõpe oli ka lihtsam /.../“ (HA9, 2023). Teine koolijuht toob välja, et “ /.../ *vahepeal oli ju see, et osa lapsed olid koolis, osad klassid olid distantsil, osad klassid tuli saata isolatsiooni. See oli ilmselt kõige keerulisem ja kõige väsitavam. Just õpetaja ja õppejuhi vaates oli see keeruline, seal võis olla niimoodi, et sul on päevas näiteks neli tundi, aga kõik need neli tundi on erinevas formaadis. Ma arvan, et see oli ilmselt kõige raskem. See oli kõikidele koolidele raske, kõik üritasid kuidagi leiutada, kuidas seda asja võimalikult tõhusalt teha /.../ “ (HA6, 2023). Õppetöö korraldamise raskuste kõrval hindasid koolijuhid haridusvaldkonna edasminekut ja arengut, mis ei oleks toimunud ilma koroona pandeemiata, tavalise õppevormi kõrval nähti uusi võimalusi, mida on ka peale pandeemia möödumist on rakendatud. Näiteks üks koolijuht toob välja, et „ /.../ *mida oleme õppinud? Seda, et kool ei ole enam endine aga näost näkku õpe ehk konaktõpe on ikkagi kõige alus, kuid kui vaja siis saab ka teisiti. Õppimiskoht oli see, et õpimine on juhitud protsess õpetaja poolt ja seda on võimalik teha***

läbi erinevate keskkondade, nii nagu meie suhtleme praegu läbi Interneti aga selleks peab õpetajal olema oskus seda teha. /.../“ (HA5, 2023).

Positiivsena saab välja tuua koolide vahelist koostööd, kus koolid jagasid omavahel head praktikat ja ideid, kuidas paremini kriisiga toime tulla ning neid praktikaid kasutatakse siiani, kuigi enam otsest vajadust ei ole. Näiteks üks koolijuht ütleb, et „ /.../ mingil hetkel me hakkasime oma kogemusi niimoodi laiemalt jagama. Meil toimusid mõlemal koroonal kevadel suured distantsõppe seminarid kogu Eesti õpetajatele. Meie õpetajad tutvustasid meie parimaid praktikaid, alates hindamisest kuni tunni läbiviimiseni. Kokkuvõttes ma arvan, et meil oli palju asju, millega me saime väga hästi hakkama, mida me oleme kaasa võtnud sellest koroonal ajast ja mida rakendame siia maani, kuigi enam nagu otsest vajadust ei ole /.../“ (HA4, 2023).

Koolijuhid tõid välja, et koroonal pandeemia ajal oli oluline **säilitada tugevat suhtlust** (alakoode 4.1.2) nii meeskonnaliikmetega kui ka õpilastega. Hoida töötajate ja õpilaste motivatsiooni ning koguda tagasisidet, kuid selle teostamine distantsilt oli raske. Mõni kord olid õpetajad emotsionaalsed või siis õpilased „kadunud“ ning nendega ei õnnestunud kontakti luua. Näiteks toob üks koolijuht välja, et „ /.../ meie meeskonnas on 137 inimest ja siis püüdsin hoida seda ärevuse taset piisavalt ohjes aga ikkagi keesid emotsioonid üle ja ütleme nii, et alati ei õnnestunud hoida oma meeskonda /.../“ (HA2, 2023). Koolijuhid tõid välja, et distantsõppel olles kaob vahetu kontakt õpetajate ja õpilaste vahel ära. „ /.../ Noh, kindlasti kontakt kadus, just selline otsene kontakt õpetaja ja õpilase vahel ja see oli meie murekoht, kuidas hoida õpilase õpimotivatsiooni /.../“ (HA3, 2023). „ /.../ neid lapsi oli küll vähe aga kõige suurem raskus kriisi ajal oli nende lastega, kes ei ilmunud välja /.../“ (HA8, 2023).

Koolijuhtid tõid välja, et neile valmistas raskusi koroonal kriisi aegne **seadusandlus ja andmekaitse** (alakoode 4.1.3). Seadusandlus ja andmekaitse on olulised selleks, et kaitsta õpetajate, õpilaste ja lapsevanemate õigusi ja privaatsust ning tagada turvaline ja eetiline andmete hoiustamine ja jagamine. Koroonal pandeemia ajal tuli jagada haigestunute kohta informatsiooni nii Terviseametile, kui ka lapsevanematele kuid seda tuli teha diskreetselt ilma, et rikuks kellegi privaatsust. Näiteks toob üks koolijuht välja, et „ /.../ No vaata, meil on ju see andmekaitse, noh sisuliselt ei tohigi öelda, et kes koroonas on ja siis tuleb veel Terviseametilt teade, et teie ühes klassis on õpilane haige ja saatke meiele lähikontaktsete tabe. Kuidas mina peaks teadma lähikontaktseid kui ma ei tohi avalikustada nime? Selliseid

absurseid olukordi oli. Lisaks veel kuidas seda kõike kommunikeerida edasi, see tekitab pahameelt ja segadust/.../“ (HA2, 2023).

Vaatamata kriisisituatsioonile pidi kooli elu jätkuma ning selle juures ei tohtinud unustada, et kõik vastaks seadustele. *„/.../ keeruline oli selle perioodi jooksul see, et vaatamata kriisisituatsioonile pidid ju kõik asjad edasi toimima ning vastama seadustele/.../“ (HA9, 2023).*

Tagantjärgi hindasid koolijuhid üldist **kriisiga toimetulekut** (alakood 4.1.4) heaks ning olid veendunud, et tulevaste kriisidega on tänu koroonapandeemiale kergem toime tulla. *„ /.../ Ma julgen öelda, et me saime hästi hakkama, no ma ütlen, et meil 5+ ei olnud aga noh niisugune 4+ või 5- ikka /.../“ (HA3, 2023).* *„ /.../ Ma tagantjärele mõtlen seda, et ma olen hästi uhke selle üle, kuidas meie hakkama saime. See oli nii raske töö ja keeruline aeg aga ma arven, et ma paneks päris hea hinde oma koolile /.../ “ (HA4, 2023).* *„ /.../ me proovisime erinevaid võimalusi ja ma arvan, et tulime toime parimal viisil. Kindlasti meie viis kõigile ei sobinud aga me andisime endast parima /.../“ (HA10, 2023).* Näiteks ütleb üks koolijuht, et kui oled ühe sellise kriisiga hakkama saanud, mis mõjutab kõiki teisi ka siis annab see kindluse tunnet, et tulevaste kriisidega hästi toime tulla. *„ /.../ noh võib olla on tulevikus natukene lihtsam nende kriisidega toime tulla, kui oled ühe sellise korraliku kriisi läbi teinud, mis oli kõigi jaoks uus. See annab võib olla mingisuguse nagu kindlustunde ka ülejäänud kriisides, kuigi need on kindlasti erinevad ja sellest kriisist ei ole nagu midagi otseselt üle võtta /.../“ (HA4, 2023).* Koolijuhid tegid muudatusi ja parendusi, et iga järgnevat koroonaperioodi oleks kergem üle elada. *„/.../ no aga see on nii, et sa pead koguaeg kohanema, kohanema uue olukorraga ja sa pead nägema asju ette. Sa pead tegema koostööd ja pead kiirelt nägem, mis on vaja tagantjärgi korda teha, et järgmisesse prioodi minna /.../“ (HA1, 2023).*

Hädaolukorra lahendamise plaani rakendamise seotud õppetunnid (kood 2) andis võimaluse hinnata koolijuhtide arvamust hädaolukorra lahendamise plaani kasulikkusest kriisisituatsiooni lahendamisel. Intervjuude käigus küsiti koolijuhtidelt mitmeid küsimusi, mis olid seotud hädaolukorra lahendamise plaani rakendamisega ning kas see aitas neil kriisiga paremini toime tulla. Samuti uuriti, kas ja milliseid muudatusi nad on teinud kehtivas hädaolukorra lahendamise plaanis.

Hädaolukorra lahendamise plaani kasulikkust (alakoode 4.2.1) hindasid kooli juhid erinevalt ning nende arvamused läksid kaheks- need kes arvasid, et dokumendi olemasolu aitas neil kriisi paremini juhtida ja need kes arvasid, et dokumendist ei olnud üldse kasu. Koolijuhid, kes arvasid, et dokument aitas neil kriisi paremini juhtida, tõid välja, et hädaolukorra lahendamise plaanis olid teistsugused stsenaariumid kuid rollijaotus oli paigas ehk inimesed teadsid mida ja kus nad tegema peavad. „ /.../ *HOLP plaanis olid ikkagi natukene teistsugused stsenaariumid ja see kriis oli ikkagi väga spetsiifiline. Õnneks oli meil paigas kriisitiim ja kommunikatsiooni kanalid, need olid läbi arutatud. Kõik teadsid, mis nad peavad tegema ja kus peavad olema. Kriisiks valmistumise kontekstis oli see väga oluline lüli. /.../*“ (HA7, 2023).

Koolijuhid tõid välja, et nad on aja jooksul hädaolukorra lahendamise plaani täiendanud ja nüüd lisanud sinna koroonapandeemia ajal koostatud lisa dokumendid. Pidev hädaolukorra lahendamise plaani täiendamine võimaldab organisatsioonil olla valmis kiiremini ja tõusamalt reageerima erinevatele hädaolukordadele. „ /.../ *Hädaolukorra plaani oleme muutnud, korrigeerinud ja täpsustanud ning sinna juurde lisasime kodukorra, hindamisjuhendi, õppekorralduslikud juhendid ja nii edasi. Mis kõige põhilisem, kui sellised juhendid on lisatud ühte dokumenti ja jagatud töötajatele allapoole siis kõik töötajad teavad kuidas käituda ning töötada ja saavad selle järgi ka lastelt ning lapsevanematel nõuda vastavat käitumist /.../*“ (HA1, 2023).

Peale selle, et koolid on täiendanud oma hädaolukorra lahendamise plaani nakkushaiguse levikuga, siis on koolijuhid hakanud ka laiemalt mõtlema kriisidele. Tõuget andis juurde geopoliitiline olukord seoses Ukraina sõja puhkemisega ja energiakriisiga. Koolijuhid on hakanud laiemalt vaatama hädaolukorra lahendamise plaani, kus ei ole enam pööratud ainult tulekahjul või pommiähvarduse korral tegutsemisel: „ /.../ *me oleme HOLP juba üle vaadanud ja arvestades praegust maailma olukorda siis näiteks tegime eraldi evakueerimisplaani juhiks, kui on vaja evakueerida näiteks terve kool teise linnaosasse või midagi sellist. Oleme hakanud sellised asju mõtlema /.../*“ (HA5, 2023).

Koolijuhid kes olid arvamusel, et hädaolukorra lahendamise plaan ei aidanud neid kriisijuhtimisega paremini toimetulekul, tõid välja, et see on hädaolukorra lahendamise plaan ei sisaldanud midagi sisulist ja olid üldisõnalised. „ /.../ *ega selles HOLP plaanis nii väga midagi sisulist olnud /.../*“ (HA3, 2023). Hädaolukorra lahendamise plaani koostamist ja täiendamist peeti pigem bürokraatiaks ja kohustuslikuks dokumendiks, mis tuli ära teha ning tavaliselt täiendati seda tagantjärele. Näiteks ütleb üks koolijuhtidest „ /.../ *see oli kohustuslik osa, kirjeldad seda süsteemi mille järgi me toimetame. Muidugi me tegime selle*

ära aga me ei saa öelda, et see tegi meil kuidagi asjaajamise paremaks või noh pigem oli see meie jaoks bürokraatia. Me kirjeldasime süsteemi mida me olime loonud ehk siis see dokument ei andnud selles mõttes midagi juurde. Ühesõnaga analüüs oli juba meil enne tehtud aga siis panime selle HOLF-i must valgelt kirja, mis on ju iseenesest tore /.../“ (HA8, 2023).

Intervjuude käigus toodi välja, et hädaolukorra lahendamise plaan ei ole selline dokument, mida kriisi ajal „lappama“ hakata, näiteks ütleb üks koolijuht, et „ /.../ meil ei ole igapäevaselt selliseid kriise, mida sa võtad sellest HOLF-ist ja hakkad siis seda koguaeg lappama /...“ (HA9, 2023). Mõned koolijuhid ütlesid, et nende kooli hädaolukorra lahendamise plaanis on käsitletud nakkushaiguste levikut kuid see ei kirjelda seda, kuidas õppetööd sellisel juhul korraldada. Koolijuhid ei olnud enne koroonapandeemia algust mõelnud sellele, kuidas sulgeda kooli laiaulatusliku nakkushaiguse leviku korral ning see vajab lisa dokumentide loomist. „ /.../ HOLF-is on ka vist midagi öeldud nakkushaiguse leviku kohta onju aga seal ei ole kirjeldatud, et kui see on nii massiline ning kuidas siis seda õppetööd korraldada /.../“ (HA6, 2023). Teine koolijuht ütleb, et „ /.../ see, et terve kool läheb kinni- sellist asja ei ole HOLF-is kirjas. Keegi ei aimanud ju, keegi ei uskunud, et selline asi üldse võimalik on /.../ „ (HA4, 2023).

Kõik koolijuhid tõid välja, et koroonaga seotud kriisiga toimetulekuks pidid koolid **koostama uued dokumendid ja regulatsioonid** (alakood 4.2.2), mida täiendati ja korrigeeriti pidevalt. Koolid vaatasid üle kehtiva kodukorra ja õppekasvatuslikud dokumendid ning tegid lisa dokumente nagu näiteks COVID-19 leviku tõkestamise plaan. Koostatud lisa dokumendid olid need, mis aitasid koolidel koroonaaegse kriisiga paremini toime tulla. „ /.../ Tegelikult olid need lisa dokumendid, mis aitasid. Meil oli niimoodi omavahel kokkulepitud, et mis saab kui ... pigem niimoodi korraldasime omavahel asjad ära /.../“ (HA5, 2023). Loodud dokumendid ja plaanid on pandud kõik ühte kohta. „ /.../ ma ütlen oma kooli näitel, et oleme loonud dokumendid ja lisanud erinevad plaanid ühtekohta nagu näiteks õppekorraldus eritingimustes /.../“ (HA1, 2023). Korralikult koostatud dokumendile oli lihtsam lisa dokumente luua sest selleks ajaks olid juba mingid põhimõtted paigas. „ /.../ ütleme, et seal juba teisel koroonaaastal olid juba mingid põhimõtted nagu paigas. Siis kehtisid samad dokumendid, lihtsalt õppekorralduslikku osa olime sunnitud muutma vastavalt sellele, millised olid riiklikud nõuded /.../“ (HA4, 2023).

Kriisikommunikatsiooni teostamise õppetunnid (kood 3) andis võimaluse hinnata koolijuhtide arvamust kriisikommunikatsioonist, välja selgitada olulisemad õppetunnid ning teha järeldusi ja parendus ettepanekuid. Kriisikommunikatsiooni eesmärk on tagada kiire, selge ja asjakohane teabe jagamine, mis aitab haridusasutusel kriisiolukorras paremini toime tulla ning vähendab sellega mainekahju ja segadust. Tallinna üldhariduskoolide juhtide kogemus tõi esile olulise õppetunni seoses informatsiooni edastamise kiirusega. Alguses katsetati teadete ja otsuste võimalikult kiiret edastamist, kuid hiljem selgus, et olukorrad muutuvad sageli ning koolijuhid hakkasid infot hoolikamalt doseerima, et vältida üleliigset infomüra. „ /.../ murekoht oligi kommunikatsioon, et tark ei torma, et kõigepealt ootaks paar päeva ja alles siis edastaks sõnumeid /.../“ (HA3, 2023). Info edastamisel hakkasid koolijuhid infot kinni hoidma, et veendud selle muutumatuses. „ /.../ Seda infomüra oli palju, viimasel hetkel tulid muudatused. Alguses püüdsime hästi nobedad olla- tuli korraldus, saadame kohe edasi. Siis poole päeva pealt oli kõik muutunud ja siis me hakkasime ootama /.../“ (HA5, 2023).

Kommunikatsiooni edastamine (alakood 4.3.1) oli suuresti iga kooli enda otsutada ja kujundada, kus koolijuht pidi ise otsutama, mis on oluline informatsioon ning millal seda edastada. Selliste otsute langetamine oli koolijuhtidele raske, sest tihti oli olukordi, kus lapsevanematele edastatud informatsioon muutus, näiteks ütleb üks koolijuht „ *noh, ma õppisin seda, et et natukene tuleb oodata või aega anda. Paar korda oli see, et sa saadad mingisuguse info välja ja siis järgmisel hetkel see info enam ei päde ja sa pead siis uuesti saatma uue info. Just see otsustamine, et mis hetkel, millist infot jagad ja et see ei muutuks koormavaks/.../ Ja kõike see ütleme nii oli kaunis keeruline /.../“ (HA4, 2023).*

Haridusvaldkonnas on fundamentaalse tähtsusega suhtlemine ja kommunikatsioon ning tavapäraustes tingimustes toimub vahetu suhtlus juhtide ja õpetajate vahel. Koroona pandeemia ajal pidid koolijuhid rakendama **virtuaalset meeskonna hoidmist** (alakood 4.3.2). Koolijuhid rõhutasid, et väljakutseks oli kohanemine olukorraga, kus vahetu suhtlus on minimeeritud ning kogu suhtlus toimub virtuaalselt. „ /.../ mulle oli väljakutseks vahetu suhtluse puudumine, mulle tundus ja tundub ka täna, et seda peetakse hästi oluliseks /.../“ (HA9, 2023). Teine koolijuht ütleb, et „ /.../ Väljakutseks oli see, et kõik tavaline kommunikatsioonid tuleb maha tõmmata, kogu suhtlustoimub veebi kaudu. /.../“ (HA10, 2023). Koolijuhid pidid olema leidlikud, et meeskonda virtuaalselt toetada. Koolijuhtkond proovisid personalile pakkuda erinevaid tegevusi virtuaalkeskonnad, et meeskond saaks

koos olla. Näiteks toob üks koolijuht välja, et „/.../ õpetajatele tegime virtuaalseid kokkusaamisi, kus oli alati sees mingi mänguline element. Näiteks mängimisime *Kuldvillakut* või *Kahuuti*. Tegime midagi sellist lihtsat, et säilitada ühtekuuluvus tunnet /.../“ (HA4, 2023).

Tallinna üldhariduskoolidel puudub ametikoht „kriisikommunikatsiooni spetsalist“, kes tegeleks kriisikommunikatsiooni edastamisega. **Kriisikommunikatsiooni spetsalisti** (alakoode 4.3.3) roll asutuses on tagada tõhus ja professionaalne reageerimine ootmatutele kriisidele ja info edastamine. Kriisikommunikatsiooni spetsalist aitab asutusel koostada hädaolukorra lahendamise plaani osa, mis puudutab kriisikommunikatsiooni. Kriisikommunikatsiooni plaan peaks sisaldama kriisimeeskonna koosseisu ja paika panema info liikumise mudeli ning riskide analüüsi. Koolijuhid tõid välja, et nende asutuses puudub kriisikommunikatsiooni spetsalist, kes oleks kriisikommunikatsiooni juhtimise enda peale võtnud ja iga kool pidi ise otsutama, kes infot jagab ja kujundama kriisi sõnumeid. „ /.../ *Kommunikatsiooniga on nii, et seal on alati midagi õppida aga meil ei ole ühtegi kommunikatsiooni inimest, kes oleks kommunikatsiooni õppinud, see on oskus omaette /.../ Meie pidime lähtuma enda oskustest ja teadmistest ning see ei olnud üldse kerge. Sõnumite kirjutamine oli suur väljakutse /.../“ (HA6, 2023).*

Tallinna üldhariduskoolid, kus koolijuhtide hinnangul oli hästi koostatud hädaolukorra lahendamise plaan ja **tugev kriisimeeskond** (alakoode 4.3.4). Koolijuhid tõid välja, et kriisikommunikatsiooni teostamine ei valmistanud neile raskuseid sest koos kriisimeeskonnaga koostati sõnumid ning iga meeskonnaliige oli oma rollist teadlik. Näiteks ütleb üks koolijuht, et „ /.../ *Kriisimeeskonnaga olime valmis teinud sellised mudelid või templid ja siis neid muutsime ja kujundasime vastavalt vajadusele. Näiteks meil oli valmis sõnu juhiks kui töötaja või laps haigestub, kas sulgeme ühe klassi või mitu, millised on siis juhised ja korraldus. Ühesõnaga meie olime teinud selliseid näidiseid koos meeskonnaga ja neid siis saime vastavalt sündmuse eripärale kohandada. Igakord uuesti jalgratast leiutada oleks tüütu olnud. Me jah tegime kohe alguses selle ühiselt ära, siis läks kõik lihtsamalt, mul olid mustandid arvutis ja kohe sai teele panna /.../“ (HA2, 2023). Teine koolijuht tõi välja, et „ meil oli väljatöötatud süsteem ja sõnumid, siitamaani pole auku kukkunud ja tegutsesime parima heaks arvamise järgi /.../“ (HA7, 2023).*

Tallinna üldhariduskoolide juhtide kogemus tõi esile olulise õppetunni seoses **ebapopulaarsete otsuste kommunikeerimisega** (alakoode 4.3.5). Mõnikord pidid nad teavitama personali ja lapsevanemaid otsustest, millega personal või lapsevanemad ei olnud nõus. Näiteks maskikandmise kohustus või vaksineerimine olid teemad, kus inimestel olid juba väljakujunenud arvamused ja hoiakud. Sõnumite edastamine sellistes olukordades oli väljakutse, kuna organisatsiooni sisekliima ei soosinud alati otsuste täitmist. Emotsionaalselt oli see keeruline, kuna tekitas inimestes erimeelsust ja vastakaid tundeid. „ /.../ võiks öelda, et keeruline oli see, et noh ühel hetkel tekkis maski kandmise kohustus ja siis sain aru, et tekkisid mingisugused arvamused. Kes arvas, et see on mõtetu asi ja siis näitas seda ka oma suhtumisega ja siis mina pidin ikkagi seda kuidagi võimalikult informatsiivselt otsust jagama ja ka otsuse täitmist nõudma /.../“ (HA2, 2023).

2.3 Järeldused ja ettepanekud

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse intervjuudest saadud tulemusi ning võrreldakse teoreetiliste lähtekohtadega. Analüüsi tulemusena sünteesitakse järeldused ning ettepanekud.

Vastates **esimesele uurimisküsimusele** (kuidas oli korraldatud kriisijuhtimine Tallinna üldhariduskoolides 2020-2022 aastatel?) saab välja tuua, et Tallinna üldhariduskoolid ei olnud koroonapandeemia aegseks kriisi juhtimiseks piisavalt valmistunud. Kriisiks valmistumine ja selle planeerimine on äärmiselt oluline, et aidata tagada ohutu reageerimine hädaolukorrale. COVID-19 pandeemia on selgelt näidanud, kui oluline on omada kriisiplaani ja suutlikkust reageerida kiiresti muutuvatele olukordadele, mis ühtib teoreetilise käsitlusega (vt töö lk 10-11). Koolide sulgemine ja distantsõppe rakendamine olid olulised sammud viiruse leviku piiramiseks ning turvalisuse tagamiseks nii õpilastele kui ka koolitöötajatele.

Võrreldes aastaid 2020/2021 ja 2021/2022 saab välja tuua, et kriisideks valmistumine ei olnud koolide igapäeva töös prioriteet. Enne 2020. aastat koostasid koolid peamiselt hädaolukorra lahendamise plaane, mida üks kord aastas vaadati üle ja mille raames korraldati evakuatsiooniõppuseid. Hädaolukorra lahendamise plaan ei olnud piisavalt põhjalik ega käsitletud kõiki võimalikke kriisisituatsioone. Intervjueeritavad vastasid, et neil ei olnud töötavat hädaolukorra lahendamise plaani, mis oleks neid aidanud COVID-19 pandeemia aegset kriisi juhtida.

Kuigi koolid ei olnud kriisiks valmis, saab teooria alusel väita, et kriisiks ettevalmistumine on oluline osa organisatsiooni juhtimisest. See hõlmab nii strateegilisi, kui ka operatiivseid tegevusi, et tagada kiire ja tõhus reageerimine ootamatutele sündmustele. Uuringud näitavad, et kriisijuhtimine ei ole asutustes veel strateegiliselt planeeritud. (vt töö lk 11-12). Hädaolukorra lahendamise plaan on oluline töövahend, mis aitab koolidel ja teistel organisatsioonidel kriisideks valmistuda ja planeerida kriisiks vamisolekut. Kriisiks ettevalmistumine peaks hõlmama mitmesuguseid stsenaariume, sealhulgas äkkrünnakuid, tulekahju korral tegutsemist ja loodusõnnetusi. Kriisideks vamisolek nõuab pidevat ettevalmistumist ja harjutamist, et tagada organisatsiooni sujuv toimimine ootamatutes olukordades. (vt töö lk 13)

Kriisijuhtimisel ei tohi ära unustada kriisi teadlikkust, mis ühtib teoreetilise käsitlusega, kus tuuakse välja, et kriisijuhtimine nõuab koolijuhi ja personali teadlikkust kriisist. Koolituste puudumine või piiratud olemasolu võib vähendada koolijuhtide võimekust kriisiolukordades tõhusalt tegutseda ja parandada kooli kriisiplaane. (vt töö lk 14)

Võrreldes aastaid 2020/2021 ja 2021/2022 saab uuringu põhjal välja tuua, et enne COVID-19 viiruse levikut ei olnud koolijuhid läbinud kriisi teemalisi koolitusi. Koolijuhtide koolitused piirdusid tulekahju korral tegutsemisega. Aastaks 2021/2022 ja ka hiljem on hakanud koolijuhid mõtlema kriisiks vamisolekule ja sooviksid läbida koolitusi, et tõsta enda ja personali teadlikkust, mis tagaks asutusele parema vamisoleku kriisiks. Intervjueeritavate arvamus ühtib teoreetilise käsitlusega, kus tuuakse välja, et kriisiga toimetulekul on juhi teadlikkus ja pädevused olulisel kohal. Koostöö erinevate huvigruppidega on samuti oluline, et tagada tõhus ja kiire kriisijuhtimine. (vt töö lk 35-36)

Kriisijuhtimise teooria ütleb, et kriisi ajal peab asutus suutma jätkata oma põhiülesannete täitmist (vt töö lk 10). Üldhariduskoolide põhiline eesmärk on hariduse andmine põhikooli ja gümnaasiumi õpilastele ning kriisi ajal on oluline kohandada õppetöö korraldust vastavalt uutele tingimustele. Võrreldes aastaid 2020/2021 ja 2021/2022 saab uuringu põhjal järeldada, et õppe- ja kasvatustöö korraldus läks aja jooksul paremaks ning üleminek distantsõppele toimus sujuvamalt. COVID-19 pandeemia ajal aastatel 2020/2021 oli Tallinna üldhariduskoolidel õppetöö korraldamine keeruline ja nad ei olnud selleks valmis. Õppetöö korraldus tekistas palju probleeme, sealhulgas tehnilisi probleeme ja vanemate pretensioone seoses veebitundides osalemisega ja veebikaamerate kasutamisega. Õppetöö

ajaline planeerimine distantsõppel oli koolidele väljakutse, kuna tavapärased ajaraamid ei olnud võrreldavad.

Mõned koolid olid enne pandeemiat rakendanud gümnaasiumi astmes “iseseisva õppepäeva” metoodikat. Eelnevalt praktiseeritud „iseseisvad õppepäevad“ võimaldasid õpilastel ja õpetajatel kergemini kohaneda. Intervjueeritavad tõid välja, et õppetöö maht oli ootamatu väljakutse, eriti kodutööde tegemisel. Õpetajad ja õpilased ei olnud alati varustatud piisava digitehnoloogilise võimekusega. Koolidel tuli leida tasakaal õppetöö mahtude vahel ning tagada vajalikud vahendid, nagu sülearvutid, kõlarid ja kaamerad. (vt töö lk 36-37) Kriisijuhtimise teooria toob välja, et reageerimise faasis peab asutus rakendama kõiki võimalikke meetmeid, et minimaliseerida kahju organisatsioonile ja inimestele (vt töö lk 13). Haridusasutusel oli oluline kohandada õppetöö korraldust vastavalt uutele tingimustele ja võimalustele. Samuti oli oluline arvestada digitehnoloogilise võimekusega, et tagada sujuv distantsõpe. Õppetöö maht ja ajastus olid olulised tegurid, mis mõjutasid õpilaste tulemuslikkust ja heaolu.

COVID-19 pandeemia ajal aastatel 2021/2022 oli Tallinna üldhariduskoolidel õppetöö korraldus paremini planeeritud ja ettevalmistatud ning koolid leidsid erinevaid võimalusi kuidas korraldada õppe- ja kasvatustöö koolis. Koolid rakendasid erinevaid õppevorme nagu näiteks hübriid-, õues- ja projektõpet. Distantsõppe kõrval rakendati hübriidõpet, mis võimaldas õppimist füüsiliselt kohapeal, kui ka distantsilt. Hübriidõpet integreeriti traditsioonilise õppemeetodiga ja kasutati ära digitaalset võimekust. COVID-19 pandeemia levik oli aastaringne, soodustades õuesõppe metoodika rakendamist. Õuesõpe keskendub õppimisele vabas õhus, kaasates looduskeskkonda. Projektõpet leidis rohkem rakendust lasteaedades ja algklassides. See võimaldas õpilastel aktiivselt osaleda õppetöös, sidudes teoreetilised teadmised praktiliste oskustega. Projektõpet võimaldab ühe teema käsitlemist pikemal perioodil, et kõik õpilased omandaksid vajalikud teadmised ja oskused. Mitmekesisete õppemeetodide rakendamine toetas õpilaste arengut ja vaimset tervist, mis oli Siseministeeriumi ja Haridus- ja Teadusministeeriumi prioriteediks (vt töö lk 11).

Koolide kohanemine läheb kokku kriisiteooria taastumise faasiga, kus organisatsiooni töö stabiliseerub ja proovitakse taastada tavaolukord. Taastumise faasis hinnatakse kriisi mõju ja tehakse vajalikke muudatusi, et tulevikus paremini tulla toime uue kriisiga. (vt töö lk 13) See tuli välja ka uuringust, sest õppemeetodite mitmekesisus võimaldas koolidel kriisi ajal paindlikult reageerida ja taastumise faasis stabiliseerida õppe- ja kasvatustööd.

Hübriid-, õue- ja projektõpe on erinevad viisid, kuidas tagada õppeprotsessi jätkumine ja toetada õpilaste arengut ning heaolu. Need meetodikad võimaldasid koolidel kohaneda muutuvate oludega ja leida parimad viisid õppimiseks ja õpetamiseks.

Vastates teisele uurimisküsimusele (milline roll oli hädaolukorra lahendamise plaanil kriisijuhtimisel 2020-2022 aastatel?) saab kriisiteooriast lähtuvalt öelda, et hädaolukorra lahendamise plaan on olulise tähtsusega dokument, mis aitab asutusel kriisi juhtida (vt töö lk 17). Hädaolukorra lahendamise plaani peamine eesmärk on ettevalmistada organisatsiooni ootamatuteks sündmusteks ning tagada kiire ja efektiivne hädaolukorra lahendamine. Hädaolukorra lahendamise plaan aitab tagada inimeste ohutuse, vara kaitse ning organisatsiooni jätkusuutlikuse keerulistes olukordades. (vt töö lk 17-18)

Võrreldes aastaid 2020/2021 ja 2021/2022, siis saab välja tuua, et koolid ei teinud suuri muudatusi hädaolukorra lahendamise plaanis. Aastatel 2020/2021 käsitlesid Tallinna üldhariduskoolide hädaolukorra lahendamise plaanid peamiselt tulekahju korral tegutsemist ja äkkrünnakut. Hädaolukorra lahendamise plaan ei olnud piisavalt konkreetne ja ei aidanud koolidel COVID-19 pandeemia ajal kriisi juhtida. Lähtudes kriisi teooriast saab öelda, et hädaolukorra lahendamise plaani olemasolu ei taga efektiivset kriisi juhtimist (vt töö lk 17). Aastatel 2021/2022 koostasid koolid erinevaid dokumente ja juhendmaterjale, et paremini COVID-19 pandeemia sarnaste kriisidega toime tulla. Hädaolukorra lahendamise plaani ülevaatamine ja korrigeerimine peaks toimuma süsteemselt- vastavalt olukorrale ja vajadusele, et tagada tõhus kriisireguleerimine. (vt töö lk 20-21)

Vastates kolmandale uurimisküsimusele (milline oli kriisikommunikatsiooni strateegia ja selle rakendamine Tallinna üldhariduskoolides aastatel 2020-2022?) saab tuginedes teooriale välja tuua, et kriisikommunikatsioon on oluline osa kriisijuhtimisest. Kriisikommunikatsioon peab olema strateegiliselt planeeritud, et tagada tõhus sõnumite koostamine ja koostöö erinevate huvigruppidega. Kriisikommunikatsiooni plaan on üks osa hädaolukorra lahendamise plaanist. (vt töö lk 25).

Uuringust saab välja tuua, et aastatel 2020/2021 puudus Tallinna üldhariduskoolidel kriisikommunikatsiooni plaan, mis oleks eelnevalt võimaldanud koolidel paika panna kõneisikud ja sõnumite edastajad. Koolid ei olnud valmis nii suures mahus informatsiooni edastama. Kriisikommunikatsiooni teooria toob välja, et kriisideks valmistumine ja

harjutamine on vajalik tõhusa kommunikatsiooni tagamiseks (vt töö lk 26). Tallinna üldhariduskoolid ei olnud eelnevalt harjutanud kriisikommunikatsiooni stsenaariume ja kindlaks ei olnud määratud vastutavaid isikuid ning see põhjustas alguses segadust. Enamik intervjueeritavatel oli koolis kindlaks määratud kriisimeeskonnad, kuid neil puudus vastutav kõneisik, samuti ei olnud kriisimeeskond läbinud kriisi teemalisi koolitusi. Aastatel 2021/2022 olid koolid juba kohanenud olukorraga ja rollid olid selgemini jaotatud. Kommunikatsiooni edastamine toimus sujuvamalt, üldiselt oli informatsiooni edastajaks koolijuht kuid oli ka teistsuguseid rollijaotusi.

Kriisikommunikatsiooni teooriast lähtudes saab öelda, et kriisikommunikatsiooni plaani väljatöötamine on esimene oluline tegevus kriisiks valimisolekul. Kriisikommunikatsiooni plaan määrab ära strateegia, sõnumid, vastutusala, kommunikatsioonikanalid ja kontaktisikud, mis aitab kriisiga paremini toime tulla. (vt töö lk 26-27)

Vastates neljandale uurimisküsimusele (millised praktilised õppetunnid tulid esile kriisijuhtimisel ja -kommunikatsioonil COVID-19 pandemia ajal aastatel 2020-2022?) saab teooria alusel välja tuua, et kriisijuhtimise analüüs on oluline, mida toetab ka kriisijuhtimise teooria, kuna see võimaldab õppida uutest olukordadest ja paremini ette valmistada tuleviku ootamatuteks situatsioonideks. Lisaks aitab see paremini reageerida hädaolukordadele, juhtida ressursse ning tagada inimeste turvalisust ja heaolu kriisiolukordades. (vt töö lk 18-19) Uuringust saab välja tuua, et Tallinna üldhariduskoolide üks oluline õppetunde oli vajadus paindlikku ja kohandatava hädaolukorra lahendamise plaani järele. Intervjueeritavad tõid välja, et esialgsed plaanid võivad olla vajalikud, kuid kriisi arenedes võib ilmned vajadus kiirete ümberkorralduste järele. See rõhutab kriisiteoorias välja toodut ehk vajadust pidevalt hinnata riske ja kohandada kriisiplaane vastavalt olukorrale. (vt töö lk 17)

Kriisikommunikatsiooni teooria toob välja koostöö ja suhtluse olulisuse, mis võiba olla võtmetähtsusega kriisireguleerimise ja -juhtimise jaoks (vt töö lk 26) Intervjueeritavad tõid teise õppetunnina välja kommunikatsiooni ja koostöö olulisuse. Võrreldes aastaid 2020/2021 ja 2021/2022 saab välja tuua koostöö olulisuse. 2020/2021 aastal proovis iga kool iseseisvalt hakkama saada, kuid 2021/2022 aastal jagasid koolid omavahel häid praktikaid ja ideid, mis võimaldas neil paremini kriisiga toime tulla. Intervjueeritavad rõhutasid vajadust säilitada tugev suhtlus nii meeskonnaliikmete, kui ka õpilastega. Distsantsõppe tingimustes oli vahetu kontakt õpetajate ja õpilaste vahel keeruline säilitada,

mis võis mõjutada õpilaste motivatsiooni ja õppetulemusi. Seega on oluline leida viise, kuidas säilitada ja toetada suhtlust ning motiveerida õpilasi ka distantsõppe tingimustes. Suhtlus peaks olema empaatiline ja leevendama hirmu ja paanikat (vt töö lk 27).

COVID-19 pandeemia leviku ajal valmistas koolidele väjakutset seadusandluse ja andmekaitsega seotud teemad. Tallinna üldhariduskoolidele tekitas raskusi vajadus jagada informatsiooni haigestunute kohta, säilitades samal ajal õiguste ja privaatsuse kaitse. See tõstab esile vajaduse selge ja läbipaistva juhendamise järele seadusandluse ja andmekaitse osas kriisiolukordades, mis toetab kriisiteoorias käsitletud. Kriisiteooria toob välja, et koolijuhtidel peaks olema piisavad teadmised seadusandlusest. (vt töö lk 15-16)

Tagantjärgi hindasid Tallinna üldhariduskoolid, et nad said kriisijuhtimisega hästi hakkama, kuid nad tunnistasid vajadust pidevalt kohaneda ja teha muudatusi parema ettevalmistuse ja reageerimise tagamiseks tulevikus. Kui võrrelda aastaid 2020/2021 ja 2021/2022 siis saab välja tuua, et 2020/2021 aastal oli koolides palju segadust ja kriisijuhtimine ei olnud strateegiliselt planeeritud. 2021/2022 aastaks olid koolid paremini ettevalmistunud, koolid olid juba kohanenud uue olukorraga ning koos kriisimeeskonnaga oli arutatud võimalikke stsenaariumeid. See toetab kriisijuhtimise teoorias välja toodut, kriisijuhtimise parendamiseks on vaja pidevalt hinnata ja analüüsida olemas olevaid plaane (vaata töö lk 20)

Hädaolukorra lahendamise plaani rakendamise õppetundide analüüs koolijuhtide perspektiivist toob välja mitmeid olulisi aspekte, mis mõjutavad kriisijuhtimise tõhusust haridusvaldkonnas. Kriisiteooriast lähtuvalt on oluline välja tuua, et hädaolukorra lahendamise plaan ei ole kasulik üksnes selle olemasolu tõttu, vaid selle tõhusus ja sisu on olulised kriisireageerimise ja -juhtimise seisukohalt (vt töö lk 18). Esiteks, kriisiplaani olemasolu ja selles sisalduv selge rollijaotus ning stsenaariumid aitavad kindlustada, et kriisiolukorras on tegevused kiired ja koordineeritud, mida toetab ka teoreetiline käsitlus (vt töö lk 18-19).

Võrreldes aastaid 2020/2021 ja 2021/2022 saab välja tuua, et koolijuhid on hakanud mõtlema hädaolukorra lahendamise plaani olulisusele. 2020/2021 aastal ei olnud koolijuhtide jaoks hädaolukorra lahendamise plaani ülevaatamine ja korrigeerimine prioriteediks. Mõned intervjuueeritavad leidsid, et nende kooli olemasolev hädaolukorra lahendamise plaan ei olnud piisavalt tõhus või ei sisaldanud olulise sisuga informatsiooni. Selliste juhtumite puhul saab järeldada, et kriisiplaani koostamine oli rohkem formaalsus

kui tegelikult praktiline töövahend kriisijuhtimiseks. 2021/2022 aastaks olid koolijuhid juba mõistnud hädaolukorra lahendamise plaani olulisust. Koolijuhid rõhutasid, et hädaolukorra lahendamise plaani täiendamine ja ajakohastamine on oluline, et reageerida kiiresti muutuvatele oludele ja uutele kriisidele. Lisaks on koolijuhid hakanud laiemalt mõtlema erinevate kriisidele ja hädaolukordadele, lisades plaani erinevaid stsenaariume, tegevusplaane ja juhiseid.

Kriisikommunikatsiooni õppetunnid Tallinna üldhariduskoolide koolijuhtide kogemuste põhjal saab esile tuua aspekte, mis mõjutavad edukat kriisikommunikatsiooni haridusasutustes. Esiteks, kiire ja adekvaatse teabe jagamine on kriisiolukorras oluline, mida toob välja ka kriisikommunikatsiooni teooria, kuid samas tuleb hoolikalt kaaluda, millal ja kuidas infot edastada, et vältida infomüra ja segadust (vt töö lk 25). Esimesel aastal 2020/2021 oli peamiseks õppetunniks info doseerimine, kuna olukorrad võivad kiiresti muutuda ning kiirustamine võib põhjustada ebaõiget või ebatäpset info jagamist. Teise aastal 2021/2022 õppisid koolijuhid juba infot „kinni hoidma“ ja ei kiirustanud info edastamisega.

Intervjueeritavate jaoks oli oluline õppetund kiire kohanemine olukorraga, kus vahetu suhtlus on piiratud ja enamik suhtlust toimub virtuaalselt. See nõudis koolijuhtidelt kohanemisvõimet ja uute oskuste omandamist, et tagada tõhus suhtlus ja kriisikommunikatsioon. Samuti tõid intervjueeritavad esile vajaduse kriisikommunikatsiooni spetsialisti järele, kes oleks pühendunud ja kogunud professionaal kriisikommunikatsiooni juhtimisel. Spetsialisti olemasolu aitaks koolidel tagada professionaalse ja tõhusa reageerimise ootamatutele kriisidele ning aitaks koostada ja rakendada kriisikommunikatsiooni plaani. Kriisikommunikatsiooni teooria toetab koolijuhtide kogemust, mis toob välja, et kriisi saabudes tuleks määrata kriisikommunikatsiooni juht, kes vastutab kogu kommunikatsiooni edastamise ja koordineerimise eest. (vt töö lk 26)

Kriisikommunikatsiooni teooria toob välja, et kriisikommunikatsiooni plaani olemasolu aitab organisatsioonil kriisiga paremini toime tulla ja peaksid olema lisatud kooli hädaolukorra lahendamise plaani (vt töö lk 28). Võrreldes aastaid 2020/2021 ja 2021/2022 saab välja tuua, et 2020/2021 aastal ei olnud koolidel koostatud kriisikommunikatsiooni plaani ja nad ei olnud sellele eelnevalt mõelnud. Aastaks 2021/2022 olid koolid hakanud mõtlema kriisikommunikatsioonile ning neil olid kriisimeeskonnad kellega koos koostati sõnumeid, kuid koolidel puuduvad endiselt kirjalikud plaanid. Intervjueeritavad tõid välja,

vajaduse strateegiliselt planeeritud ja kohandatud kriisikommunikatsiooni plaani järele, mis hõlmaks kriisimeeskonna koosseisu, info liikumise mudeleid ja riskianalüüsi. Hästi ettevalmistatud kriisikommunikatsiooni plaan võimaldaks kiiret ja tõhusat reageerimist erinevatele kriisi olukordadele ning aitaks vältida segadust ja ebakindlust (vt töö lk 25).

Vastates tervikuna uurimisprobleemile (kuidas tulid Tallinna üldhariduskoolid toime kriisijuhtimise ja -kommunikatsiooni teostamisega COVID-19 pandeemia ajal 2020-2022 aastatel?) saab välja tuua, et Tallinna üldhariduskoolide koolijuhtide seas läbiviidud uuring näitab vajadust pideva hädaolukorra lahendamise plaani hindamise ja täiendamise järele. Kriisiplaan peab olema paindlik, mida ütleb ka kriisiteooria. Kriisiplaanid peavad olema kohandatavad ja sisaldama praktilist sisu, mis aitab koolidel kiirelt ja tõhusalt reageerida erinevatele hädaolukordadele. Lisaks peaksid kriisijuhtimise plaanid hõlmama mitmesuguseid stsenaariume ning olema integreeritud organisatsiooni dokumentidega ja protsessidega, et tagada sujuv ja koordineeritud tegevus kriisi olukordades. (vt töö lk 18-19) Edukas kriisikommunikatsioon nõuab mitte ainult kiiret ja selget teabe jagamist, vaid ka ettevalmistatud kriisikommunikatsiooni plaani. Lisaks vajab kriisikommunikatsioon juhilt kohanemisvõimet uute olukordadega, professionaalset juhtimist ja oskusi ebapopulaarsete otsuste kommuniqueerimisel. Ainult nii on võimalik tagada tõhus ja professionaalne reageerimine kriisi olukordadele ning vähendada mainekahju ja segadust haridusasutustes.

Järgnevalt tuuakse välja ettepanekud tulenevalt uuringu tulemustest ja magistritöö järeldustest. Tuginedes ekspertintervjuude tulemustele tehaks Tallinna üldhariduskoolidele ettepanekud lähtuvalt valdkonnast.

Ettepanekud paremaks valmisolekuks kriisijuhtimisel:

1. Planeerida ja kavandada strateegiline kriisijuhtimine- riskianalüüsi koostamine ja selle põhjal kriisiplaani koostamine.
2. Personali kriisiteadlikkuse arendamine- korraldada regulaarselt õppuseid, koolitusi, seminare ja õpitubasid.

Ettepanekud hädaolukorra lahendamise plaani koostamiseks ja rakendamiseks:

1. Koostöös kriisimeekonnaga koostada tegevuskavad erinevate stsenaariumite lahendamiseks.

Ettepanekud kriisikommunikatsiooni toimepidevuseks kriisi ajal:

1. Kriisimeeskonna vastustusalade kindlaks määramine.
2. Kriisimeeskonna koolitamine vastavalt vastutus valdkonnale.
3. Kriisikommunikatsiooni plaani koostamine.

Ettepanekud edaspidisteks uuringuteks:

1. Hädaolukorra lahendamise plaanid on asutusesiseseks kasutamiseks ja nende sisuanalüüs ei olnud selle magistritöö eesmärgiks. Uuringu tulemustest selgus, et plaanid on üldsõnalised ja ei aidanud kriisi juhtida. Seega tuleks uurida, millised on kehtiva hädaolukorra lahendamise plaani sisu ja millised on rakendamise kitsaskohad.
2. Käesolevas töös keskendutakse Tallina üldhariduskoolid kriisiuhtimisele ja -kommunikatsiooni teostamisele COVID-19 pandeemia ajal aastatel 2020-2022. Empiirilises uuringus ilmnes, et koolijuhid ei ole piisavalt kriisiteadlikud ning ei ole vastava sisulisi koolitusi läbinud. Sellest tulenevalt võiks täiendavalt uurida, millist mõju on avaldanud COVID-19 pandeemia kriis teemaliste koolituste õppekavadele ja õpivärgunditele, et need vastaksid juhi ootustele ja vajadustele.

KOKKUVÕTE

Käesolevas magistritöös otsis autor vastuseid **uurimisprobleemile**, kuidas tulid Tallinna üldhariduskoolid toime kriisijuhtimise ja -kommunikatsiooni teostamisega COVID-19 pandeemia ajal 2020-2022 aastatel. Lähtudes uurimisprobleemist oli magistritöö **eesmärgiks** välja selgitada Tallinna üldhariduskoolide kriisijuhtimise ja -kommunikatsiooni teostamise kitsaskohad COVID-19 pandeemia ajal aastatel 2020-2022, et parandada hädaolukorra lahendamise valmisolekut üldhariduskoolides.

Eesmärgi saavutamiseks püstitas magistritöö autor **kolm uurimisülesannet**. Esimene uurimisülesanne oli analüüsida ja süstematiseerida teoreetilisi lähtekohti. Teoreetilises osas anti ülevaade kriisist ja kriisijuhtimisest; hädaolukorra lahendamise plaani olemusest ja eesmärgist ja kriisikommunikatsiooni mõiste ja roll kriisiga toimetulekul. Teise uurimisülesande eesmärgiks oli läbi viia empiiriline uurig. Empiirilise uuringu eesmärgi saavutamiseks kasutati kvalitatiivset uurimisviisi ning andmetekogumise meetodina kasutati poolstruktureeritud ekspertintervjuud. Kümme intervjuud viidi läbi ajavahemikul 31.01.2023-15.09.2023. Intervjuud kodeeriti kvalitatiivset sisuanalüüsi kasutades ning tekitati neli kategooriat. Kolmas uurimisülesanne oli analüüsida uuringu tulemusi ja võrrelda neid teoreetiliste lähtekohtadega ning teha ettepanekuid paremaks toimetulekuks edaspidiste kriiside juhtimisel. Kõik uurimisülesanded said magistritöös täidetud.

Töös vastati **neljale uurimisküsimusele**. Esimene uurimisküsimus oli, kuidas oli korraldatud kriisijuhtimine Tallinna üldhariduskoolides aastatel 2020-2022. Uurimisküsimuse vastuse leidmiseks uuris töö autor kriisijuhtimise teoreetilisi lähtekohti ning sidus need uuringuga. Uuringu tulemusel selgus, et Tallinna üldhariduskoolid ei olnud valmis nii laiaulatuslikuks kriisijuhtimiseks ja lähtusid kriisijuhtimisel riiklikest juhistest. Sellel prioodil pöörati suuremat tähelepanu kriisijuhtimisele ja kriiside ennetamise võimalustele. Koolid töötasid välja erinevaid plaane ja juhendeid, et tagada õpilaste ja personali ohutus. Kõige suurem väljakutse oli koolidel hariduse andmine distantsil, kus tuli õppetöö täielikult ümberkorraldada.

Teine uurimisküsimus oli, milline roll oli hädaolukorra lahendamise plaanil kriisijuhtimisel aastatel 2020-2022. Uuringu tulemustest selgus, et kõikidel Tallinna üldhariduskoolidel olid hädaolukorra lahendamise plaan, kuid selle sisu oli üldsõnaline ning ei aidanud neid kriisijuhtimisel. Hädaolukorra lahendamise plaan oli dokument, mis enamasti käsitles

tulekahju korral tegustemist ja äkkrünnakut ning kasulik osa puudutas kriisimeeskonna koosseisu.

Kolmas uurimisküsimus oli, kuidas oli korraldatud kriisikommunikatsioon Tallinna üldhariduskoolides aastatel 2020-2022. Uuringu tulemustest selgus, et Tallinna üldhariduskoolid lähtusid riiklikest juhistest, kuid töid probleemina välja informatsiooni ja otsuste kiire muutumise, mis tekitas tihti peale segadust ja pahameelt. Tallinna üldhariduskoolide koolijuhid teadsid, et kriisi ajal omandab kommunikatsioon uue tähenduse ja panin sellele suurt rõhku, et toimuks kiire ja asjakohane infovahetus. Ühel koolil oli olemas kriisikommunikatsiooni plaan, mis oli üks osa hädaolukorra lahendamise plaanist, kus oli kindlaks määratud kõneisikud ja kriisimeeskond. Teised koolid tegutsesid endale parimal viisil.

Neljas uurimisküsimus käsitles peamisi õppetunde, mis olid seotud kriisijuhtimisega, hädaolukorra lahendamise plaani rakendamisega ja kriisikommunikatsiooni teostamisega COVID-19 pandeemia ajal aastatel 2020-2022. Uuringu tulemusel selgus, et kriisijuhtimine ei ole strateegiliselt planeeritud, hädaolukorra lahendamise plaanid olid üldsõnalised ja koolidel puudus kriisikommunikatsiooni teostamise plaan.

Uurimisprobleemile vastates saab välja tuua, et Tallinna üldhariduskoolide juhid ei olnud valmis kriisijuhtimiseks ja nii ulatuslikuks kriisikommunikatsiooni teostamiseks. Uuringu tulemustest selgus, et koolid hindasid tagantjärele oma toimetulekut heaks, kuid näevad valdkondi, mis kindlasti vajaksid parendamist.

Tuginedes uuringu tulemustele tehti ettepanekuid edaspidisteks arenguteks ja uuringuteks. Peamiseks ettepanekuks on planeerida ja kavandada kriisijuhtimist üldhariduskoolides; tõsta koolijuhtide ja personali kriisiteadlikkust; süstematiseerida olemasolevat hädaolukorra lahendamise plaani; kriisimeeskonna vastutusala kindlaks määramine; kriisimeeskonna koolitamine vastavalt vastutusosalale.

Magistritöö tulemusi saab kasutada:

1. Haridus- ja Teadusministeerium- kriisireguleerimise poliitika kujundamine haridusasutustes.
2. Tallinna Haridusamet- kriisiplaanide koostamisel ja uuendamisel allasutustes.
3. Üldhariduskoolid- kriisiplaanide koostamisel ja uuendamisel.

Magistritöö tulemustest ilmnes vajadus täiendavalt uurida, kuidas hädaolukorra lahendamise plaane tegelikult rakendatakse ja millised on rakendamise kitsaskohad. Lisaks tasub uurida, millist mõju on avaldanud kriisijuhtimise alased koolitused kriisijuhtimisele ning kuidas saaks nende õppekava/õpiväljundeid paremini täiustada. Magistritöö raames selgus, et haridusasutuse juhid ei ole saanud piisavalt koolitus kriisijuhtimise teemal või nende sisu ei ole vastanud ootustele.

SUMMARY

In this master's thesis, the author sought to address the research problem of how general education schools in Tallinn managed crisis management and communication during the COVID-19 pandemic from 2020 to 2022. Based on this research problem, the objective of the thesis was to identify the shortcomings in crisis management and communication implementation in Tallinn's general education schools during the COVID-19 pandemic, to improve emergency response preparedness in these schools.

To achieve this objective, the author formulated three research tasks. The first research task was to analyze and systematize theoretical frameworks. The theoretical part provided an overview of crises and crisis management, the nature and purpose of emergency plans, and the concept and role of crisis communication in handling crises. The second research task aimed to conduct an empirical study. For this purpose, a qualitative research method was used, and semi-structured expert interviews were employed as the data collection method. Ten interviews were conducted between January 31, 2023, and September 15, 2023. The interviews were coded using qualitative content analysis, resulting in four categories. The third research task was to analyze the research results and compare them with theoretical frameworks, providing recommendations for better handling future crises. All research tasks were accomplished in the master's thesis.

The thesis addressed four research questions. The first research question was how crisis management was organized in Tallinn's general education schools from 2020 to 2022. To answer this question, the author examined theoretical frameworks of crisis management and linked them with the empirical study. The results revealed that Tallinn's general education schools were unprepared for such extensive crisis management and relied on national guidelines. During this period, greater attention was paid to crisis management and the possibilities for crisis prevention. Schools developed various plans and guidelines to ensure the safety of students and staff. The biggest challenge for schools was the provision of distance learning, which required a complete reorganization of the educational process.

The second research question was the role of emergency plans in crisis management from 2020 to 2022. The research results showed that all general education schools in Tallinn had emergency plans, but their content was general and did not aid in crisis management. The

emergency plans mainly addressed actions during a fire and sudden attacks, with useful sections focusing on the composition of the crisis team.

The third research question was how crisis communication was organized in Tallinn's general education schools from 2020 to 2022. The results indicated that Tallinn's general education schools followed national guidelines but highlighted the rapid changes in information and decisions as a problem, often causing confusion and discontent. School principals understood that communication took on a new meaning during a crisis and emphasized the importance of swift and relevant information exchange. One school had a crisis communication plan as part of its emergency plan, designating spokespersons and the crisis team. Other schools acted in the best way they saw fit.

The fourth research question addressed the main lessons related to crisis management, the implementation of emergency plans, and crisis communication during the COVID-19 pandemic from 2020 to 2022. The research results showed that crisis management was not strategically planned, emergency plans were general, and schools lacked a plan for crisis communication.

In answering the research problem, it was found that the principals of Tallinn's general education schools were not prepared for crisis management and extensive crisis communication. The research results revealed that schools retrospectively rated their performance as good but identified areas needing improvement.

Based on the research results, recommendations for future developments and studies were made. The main recommendation is to plan and organize crisis management in general education schools; to increase crisis awareness among school leaders and staff; to systematize existing emergency plans; to define the responsibilities of the crisis team; and to train the crisis team according to their responsibilities.

The results of the master's thesis can be used by:

1. The Ministry of Education and Research – for shaping crisis regulation policies in educational institutions.
2. Tallinn Education Department – for drafting and updating crisis plans in its subordinate institutions.
3. General education schools – for drafting and updating their crisis plans.

The need for further research on the actual implementation of emergency plans and the associated challenges emerged from the thesis results. Additionally, it is worth investigating the impact of crisis management training on crisis management and how the curriculum/learning outcomes could be improved. The thesis revealed that school leaders have not received adequate crisis management training or that the content of such training did not meet expectations.

KASUTATUD KIRJANDUS

Alves, M. A., & Costa, M. M., 2020. The collaboration between governments and civil society organizations in response to emergency situations. *Brazilian Journal of Public Administration*, 54(4), pp. 923–935.

Anon., 2014. *Katoliku koolis oli tulekahju*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://leht.postimees.ee/2953305/katoliku-koolis-oli-tulekahju> Kasutataud 04.01.2023].

Avery, E. J., Graham, M., & Park, S. 2016. Planning makes (closer to) perfect: Exploring United States' local government officials' evaluations of crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24, pp. 73–81.

Bajalski, B. and Šević, N.P., 2021. Examining Business Communication across Covid-19. *Knowledge: International Journal*, 44(3), pp. 233–237.

Baxter, P. & Jack, S., 2008. Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice readers. *The Qualitative Report*, 13(4), pp. 544-559.

Bell., L.M., 2010. Crisis Communication: The Praxis of Response, *The Review of Communication*, 10(2), pp. 142-155.

Bertelsen, T.M., Lindholst, A.C. & Hansen, M.B., 2022. Manager Characteristics and Early Innovation Adoption during Crises: The Case of COVID-19 Preventive Measures in Danish Eldercare. *Public Management Review*, pp. 1-21.

Braun, S., 2022. *Crisis Communication bt Shool Leaders durning the COVID-19 Global Pandemic*. Canada: Royal Roads University.

Brezina, D. & Titko, M., 2019. Assessment of the local state administration preparedness level on the solution of crisis events. *CBU International Conference Proceedings*, 30. september.

Chrusciel, M.M., Hansen, J.A., Wolfe, S.E & Kaminski, R.J., 2015. Law enforcement executive and principal perspectives on school safety measures. *Policing: An International Journal*, 38(1), pp. 24–39.

Coombs, W. T., 2010. Parameters of Crisis Communication. Rmt: Coombs, T & Holladay, S. *The Handbook of crisis communication*. Blackwell Publishing Ltd, pp. 17-47.

Coombs, W. T., 2012. *Ongoing crisis communication: Planning, managing and responding*. 2. edition. Los Angeles: Sage Publications.

Coombs, W.T. & Holladay, S.J., 2001. An Extended Examination of the Crisis Situations: A Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), pp. 321–340.

Coombs, W.T., 2006. The Protective Powers of CrisisResponse Strategies. *Journal of Promotion Management*, 12:3-4, pp. 241-260.

Danielak, W., 2021. The impact of the COVID-19 pandemic on the activities of small enterprises on the example of business customers of a manufacturing company. *Management*, 25 (1) , pp. 155–171.

Darkow, P.M., 2019. Beyond “bouncing back”: Towards an integral, capability-based understanding of organizational resilience. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 27(2), pp. 145–156.

Elbedour, S., Alsubie, F., Al’Uqdah,S.N & Bawalsah, JA., 2020. School Crisis Management Planning. *Children & Schools*, 42(4), pp. 208–215.

Euroopa vaksineerimise infoportaal, 2023. *Haiguste teabelehed- COVID-19*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://vaccination-info.eu/et/haiguste-teabelehed/covid-19> [Kasutataud 31.01.2023].

Fasth, J., Elliot, V., & Styhre, A., 2022. Crisis management as practice in small- and mediumsized enterprises during the first period of COVID-19. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 30, pp. 161–170.

Flick, U., 2009. *An Introduction to Qualitative Research*. 4th ed. London: SAGE Publications Ltd.

Gentilucci, J. L., 2007. Managing communication during a school crisis: A case study. *Journal of School Public Relations*, 28(4), pp. 318-330.

- Gilbert, G., 2018. Tools and strategies for effective education crisis communications. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.whispir.com/en-us/blog/tools-and-strategies-for-effective-education-crisis-communications/> [Kasutatud 10.01.2023].
- Grissom, J. A. & Condon, L., 2021. Leading Schools and Districts in Times of Crisis. *Educational Researcher*, 50(5), pp. 315–324.
- Haridus- ja Teadusministeerium. *Haridusasutuse juhi kompetentsimudel*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.hm.ee/et/node/9172> [Kasutatud 25.09.2022]
- Herbane, B., Elliott, D. & Swartz, E.M., 2004. Business Continuity Management: time for a strategic role?. *Long Range Planning*, 37(5), pp. 435–457.
- Hodder, A., 2020. Crisis Communication: How to Get It Right. *Plans & Trusts*, 38(5), pp. 18–22.
- Hooker, C. & Leask, J., 2020. Risk Communication Should be Explicit About Values. A Perspective on Early Communication During COVID-19. *Bioethical Inquiry* 17, pp. 581–589.
- Hsieh, H.-F. & Shannon, S. E., 2005. Three approaches to qualitative contentanalysis. *Qualitative health research*, 15(9), pp. 1277-1288.
- Hull, B., 2011. Changing realities in school safety and preparedness. *Journal of business continuity & emergency planning*. 5(1), pp. 440–451.
- Hädaolukorra seadus* (2017) Riigiteataja.
- Höppner, C., Buchecker, M., Bründi. M., 2010. Risk Communication and Natural Hazards. *CapHaz-Net WP5 Report*, Swiss Federal Research Institute WSL [Võrgumaterjal] Leitav: https://www.wsl.ch/fileadmin/user_upload/WSL/Projekte/CAPHAZ/CapHazNet_WP5_Report_final.pdf [Kasutatud 28.03.2024].
- Illak, F., 2003. *Harju maakonna valmisolek hädaolukordadeks. Lõputöö*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
- Kano, M., & Bourque, L. B. 2007. Experiences with preparedness for emergencies and disasters among public schools in California. *NASSP Bulletin*, 91 (3), pp. 201–218.

Kano, M., Ramirez, M., Ybarra, W. J., Frias, G., & Bourque, L. B. 2007. Are schools prepared for emergencies? A baseline assessment of emergency preparedness at school sites in three Los Angeles County school districts. *Education and Urban Society*, 39 (3), pp. 399–422.

Kapucu, N., & Hu, Q., 2014. Understanding multiplicity of collaborative emergency management networks. *The American Review of Public Administration*, 46 (4), pp. 399–417.

Kapucu, N., 2008. Collaborative Emergency Management: Better Community Organising, Better Public Preparedness and Response. *Disasters*, 32 (2), pp. 239–262.

Kennedy, M. 2005. A Plan of Your Own. *American School & University*, 77, pp. 4-7.

Kolga, M., 2021. *Eesti üldhariduskoolide valmisolek hädaolukordade lahendamiseks*. Magistritöö. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

Korv, N., Mattson, T., Alatalu, E., 1995. *Kaks poissi hukkus Saaremaa Ühisgümnaasiumi põlengus, Viis eriti raskes seisundis last toodi lennukitega Tallinna haiglatesse, Ülakorrustel jäädi suitsuvangi, Lapsed surid, Kohal on spetsialistid, Kuressaares on leinapäev*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.postimees.ee/2465855/kaks-poissi-hukkus-saaremaa-uhisgymnaasiumi-polengus-viis-eriti-raskes-seisundis-last-toodi-lennukitega-tallinna-haiglatesse-ulakorrustel-jaadi-suitsuvangi-lapsed-surid-kohal-on-spetsialistid-kuressaares-on-leinapaev> [Kasutataud 31.03.2024].

Kukemelk, E-M., 2012. *Tulekahju tõttu algas Sinimäe kooli õpilastel vaheaeg*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.delfi.ee/artikkel/64999096/delfi-fotod-tulekahju-tottu-algas-sinimae-kooli-opilastel-vaheaeg> [Kasutataud 04.01.2023].

Kyć, G. 2022. Ask More or Ask Less? A Time Management Dilemma during In-Depth Interviews. *Biblioteka Regionalisty Regional Journal*, (22), pp. 34-44.

Laherand, M-L., 2008. *Kvalitatiivne uurimisviis*. 2. trükk. Tallinn: OÜ Infotrükk.

Lopez, R., Swezey, J. A. and Claxton, R., 2020. A Multiple Case Study of the Interagency Relationship Between School Administrators and Law Enforcement Personnel in the Creation, Implementation, and Sustaining of School Emergency Management Plans. *Journal of School Leadership*, 30(5), pp. 465–488.

Manning, S., 2020. Strategic Planning in Emergency Management: Evaluating the Impacts on Local Program Quality. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 17 (2), pp. 1–37.

Maurer, K., Ross, M., Rääm, T. & Saar, P., 2014. *Hädaolukorra seaduse käsiraamat*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.

McEntire, D.A., 2022. An Assessment of Crisis Communication During the Covid-19 Pandemic. *Journal of Homeland Security & Emergency Management*, 19(3), pp. 347–349.

Mikailova, U. & Radsy, V., 2013. School Leadership in Azerbaijani Early Childhood Education: Implications for Education Transfer. *Researching Leadership in Early Childhood Education*. Tampere: Tampere University Press , pp. 193–212.

Mikk, K., 2006. *Riskianalüüs ja kriisireguleerimine*. Tallinn: Sisekaitseakadeemia.
Nakkushaiguste ennetamise ja tõrje seadus (2003) Riigiteataja.

Neuman, W. L., 2014. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 7 ed. Harlow: Pearson Education Limited.

O’Toole, L. J., & Meier, K. J. 2011. Public management in Intergovernmental Networks: Matching Structural Networks and Managerial Networking. *Journal of Public Administration Research and Theory* .

Oldekop, E. M., 2022. *Kriisijuhtimine ja -kommunikatsioon Tallinna Ülikooli näitel COVID-19 pandeemia teise laine ajal*. Bakalaureusetöö. Tallinn: Tallinna Ülikool.

Olev, A., & Alumäe, T., 2022. Estonian Speech Recognition and Transcription Editing Service. *Baltic J. Modern Computing*, 10 (3), pp. 409–421.

Palm, J., 2016. *Kriisikommunikatsiooniks valmisolek Harjumaa koolide näitel*. Magistritöö. Tallinn: Tallinna Ülikool.

Patton, M. Q., 2015. *Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice*. 3th ed, Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications.

Perry, R.W. & Lindell, M.K., 2003. Preparedness for Emergency Response: Guidelines for the Emergency Planning Process. *Disasters*, 27(4), pp. 336–350.

Põhikooli- ja gümnaasiumiseadus (2010) Riigiteataja.

Raavik, J. & Saar, J., 2023. *Eesti koolid, lasteaiad ja riigiasutused said räige pommiähvarduse*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://tartu.postimees.ee/7874217/fotod-eesti-koolid-lasteaiad-ja-riigiasutused-said-raige-pommiahvarduse> [Kasutataud 11.05.2024].

Regehr, C. & Goel, V., 2020. Managing COVID-19 in a Large Urban Research-Intensive University. *Journal of Loss & Trauma*, 25(6/7), pp. 523–539.

Reynolds, B., 2002. *Crisis and Emergency Risk Communication*. s.l.:Centers for Disease Control and Prevention.

Rätsepp, R., Agan, S., Isat, P., Bachmann, A., Baum, A., Kõrgmaa, M., Kõrgmaa, M., Kivisilla, V., Kadalipp, S., Lehtsaar, T., Andrejev, N. & Önnepalu, T., 2011. *Olla olemas. Käsiraamat kriisidest õpetajatele koolides ja lasteaedades*. Tallinn: Rocca al Mare Kool. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://issuu.com/haridusministeerium/docs/kriisiolukorradkoolis> [Kasutataud 04.04.2024].

Salvetti, F., Gardner, R., Minehart, R., Galli, C. & Bertagni, B., 2020. Crisis Resource Management in Aviation and in Healthcare, *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 13(2), pp. 41–56.

Scholarchip, 2020. *5 School Crisis Communication Plan Lessons Learned the Hard way*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.scholarchip.com/crisis-communication-plan/> [Kasutatud 10.01.2023]

Siseministeerium, 2020. *Siseturvalisuse arengukava 2020-2030*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.siseministeerium.ee/ministeerium-ja-kontaktid/kaasamine-osalemise/siseturvalisuse-arengukava-2020-2030> [Kasutatud 22.11.2021].

Siseministeerium, 2021. *Kriisireguleerimispoliitika ülevaade*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.siseministeerium.ee/media/1470/download> [Kasutatud 21.09.2022].

Siseministeerium, 2022. *COVID-19 valmisolekukava 2022-2023 viirushooajaks*. [Võrgumaterjal] Leitav: https://kriis.ee/sites/default/files/documents/2022-07/COVID-19%20valmisolekukava_2022_2023%20viirushooajaks_01.07.pdf [Kasutatud 11.05.2024]

Spradley, R. Tyler., 2017. *Crisis Communication in Organizations*. USA: Stephen F. Austin State University.

Superville, D.R., 2021. The Pandemic Upended Principals' Jobs. Do Professional Leader Standards Reflect the Shift?. *EducationWeek*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.edweek.org/leadership/the-pandemic-upended-principals-jobs-do-professional-leader-standards-reflect-the-shift/2021/12> [Kasutatud 11.01.2023].

Supovitz, J. A., & Manghani, O., 2022. The Role of Inequity in School Responses to the COVID-19 Pandemic. *Peabody Journal of Education*, 97 (3) , pp.257-273.

Tallinna Haridusamet, 2022. *Üldinfo*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.tallinn.ee/et/haridus/uldinfo-0> [Kasutatud 17.12.2022].

Tapuru, B.I.A., 2021. Internal Communication during Covid-19 Pandemic in a Higher Education Institution. *eLearning & Software for Education*, 2, pp. 492–501.

Teddlie, C., & Yu, F., 2007. Mixed methods sampling: A typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), pp. 77-100.

Thompson, C., 2022. K-12 *Crisis communication: what does it look like now?* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://www.skyward.com/discover/blog/skyward-blogs/skyward-executive-blog/march-2022/k-12-crisis-communication-what-does-it-look-like-n> [Kasutatud 05.01.2023].

Thornton, K., 2021. Lessons from Leading through COVID-19: Secondary Principals. *Perspectives set: Research Information for Teachers*, (1), pp. 52–59.

Tiit, E-M. & Makarova, M., 2020. Eestlased koroonakriisist: Eesti elanike kohanemine koroonakriisist tingitud piirangutega ja hoiakute muutumine kriisiperioodil. *Akadeemia*, nr 9, lk 1539-1569.

Van Wart, M. & Kapucu, N., 2011. Crisis Management Competencies: The case of emergency managers in the USA, *Public Management Review*, 13(4), pp. 489–511.

Vedler, S., 2019. *Rääkimata lugu Viljandi koolitulistamisest: õpetaja tapmiseni viis vigade jada*. [Võrgumaterjal] Leitav: <https://ekspress.delfi.ee/artikkel/86977641/raakimata-lugu-viljandi-koolitulistamisest-opetaja-tapmiseni-viis-vigade-jada> [Kasutatud 12.11.2022].

Venz, H., 2020. *How school can communicate with parents during a crisis?* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://insights.digistorm.com/en-au/school-communication-during-a-crisis?hsLang=en-au> [Kasutataud 10.01.2023].

Villak-Niinepuu, H., 2020. *Tallinnas akna kaudu koolimajja tunginud noored lõhkasid klassiruumis pommi.* [Võrgumaterjal] Leitav: <https://elu24.postimees.ee/7017153/tallinnas-akna-kaudu-koolimajja-tunginud-noored-lohkasid-klassiruumis-pommi> [Kasutataud 04.01.2023].

Vincent, T. F., Butterfoss, F.D. & Capwell, E. M., 2001. Key Issues in Evaluation: Quantitative and Qualitative Methods and Research Design. *Health Promotion Practice*, 2(1), pp. 20-23.

World Health Organization, 2023. *Coronavirus disease (COVID-19)*. [Võrgumaterjal] Leitav: https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1 [Kasutataud 31.01.2023].

Yin, Robert K., 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. 3. edition. California. *Thousand Oaks: Sage Publications*. pp. 12-46.

LISAD

Lisa 1. Poolstruktureeritud intervjuu küsimused spetsialistidele

Taustainfo- Kooli nimi

Koolijuhi tööstaaž juhina

Kriisijuhtimise koolituste läbimine

Teema 1- hinnang koolijuhtide kriisijuhtimisele COVID-19 pandeemia ajal aastatel 2020-2022

1. Kuidas oli Teie kool kriisiks valmistunud enne COVID-19 pandeemiat?
2. Milline oli Teie kooli töökorraldus COVID-19 paneemia ajal?
3. Millised olid peamised õppetunnid kriisijuhtimisel COVID-19 pandeemia ajal?
4. Millised olid peamised kitsaskohad COVID-19 pandeemia kriisi juhtimisel?

Teema 2- Hädaolukorra lahendamise plaani roll kriisiga toimetulekul 2020-2022 aastal

1. Kuidas Teid aitas COVID-19 kriisi ajal kehtiv hädaolukorra lahendamise plaan?
2. Milliseid dokumente Teie kool on koostanud, et paremini kriisiga toime tulla?
3. Milliseid lisameetmeid rakendas Teie kool, et paremini COVID-19 viirusega toime tulla?
4. Milliseid muudatusi olete teinud hädaolukorra lahendamise plaanis, et paremini kriisiks valmis olla?

Teema 3- kriisikommunikatsiooni teostamine Tallinna üldhariduskoolides

1. Kuidas oli Teie kooli kriisikommunikatsioon korraldatud COVID-19 pandeemia ajal?
2. Kes olid seotud kriisikommunikatsiooni teostamisega? Kes vastutasid selle eest?
3. Milliseid olid Teie jaoks peamised väljakutsed seoses kriisikommunikatsiooni teostamisel/ korraldamisel COVID-19 kriisi ajal?
4. Missugused olid peamised õppetunnid kriisikommunikatsiooni teostamisel/korraldamisel?

Lisa 2. NVivo andmeanalüüsi kategooriad ja koodid

Kategooria/kood/alamkood	Koodi esinemine intervjuudes	Koodiesinemise sagedus
1. Kriisijuhtimise korraldus Tallinna üldhariduskoolides aastatel 2020-2022		
1.1 Tallinna üldhariduskoolide ette valmisumine kriisiks (kood 1)	10	43
1.2 Tallinna üldhariduskoolide koolijuhtude teadlikkus ja pädevused kriisist (kood 2)	5	8
1.3 Tallinna üldhariduskoolide õppetöö korraldus koroon kriisi ajal 2020. aastal (kood 3)	10	21
1.4 Tallinna üldhariduskoolide õppetöö korraldus koroon kriisi ajal 2022. aastal (kood 4)	10	29
2. Hädaolukorra lahendamise plaani roll kriisiga toimetuekul aastate 2020-2022		
2.1 Hädaolukorra plaani rakendamine (kood 1)	10	32
2.2 Reguleerimise muudatused koroon pandeemia ajal (kood 2)	6	9
3. Kriisikommunikatsiooni toimepidevus		
3.1 Kriisikommunikatsiooni korraldus Tallinna üldhariduskoolides (kood 1)	17	31
3.2 Kriisikommunikatsiooni teostamise probleemid Tallinna üldhariduskoolides (kood 2)	7	18
3.2.1 Koolijuhtide ootused		
3.2.2 Informatsiooni liikumine ja rohkus		
3.2.3 Otsuse langetamine		
3.2.4 Vastuoluline informatsioon asutuste vahel		
3.2.5 Koostöö erinevate huvigruppidega		
3.2.6 Kommunikatsiooni sõnumite koostamine		
3.2.7 Emotsioonide mõju kommunikatsioonile		
4. Peamised kriisijuhtimise õppetunnid		
4.1 Kriisijuhtimisega seotud õppetunnid (kood 1)	10	36

4.1.1 Õppetöö korraldus		
4.1.2 Suhtluse säilitamine		
4.1.3 Seaduandlus ja andmekaitse		
4.1.4 Kriisiga toimetulek		
4.2 Hädaolukorraplaani rakendamise seotud õppetunnid (kood 2)	10	32
4.2.1 Plaani kasulikkus		
4.2.2 Uued dokumendid ja regulatsioon		
4.3 Kriisikommunikatsiooni teostamise õppetunnid (kood 3)	10	25
4.3.1 Kommunikatsiooni edastamine		
4.3.2 Virtuaalne meeskonna hoidmine		
4.3.3 Kriisikommunikatsiooni spetsalist		
4.3.4 Kriisimeeskonna tähtsus		
4.3.5 Ebapopulaarsed otsused		